全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

创业与营业

开办一家赚钱的企业

CHUANGYE YU YINGYE

张永成◎编著

公司开办指南，企业运营指导

当您投资创业时，
不再为公司开办等
事宜纠结。
当您开张大吉后，
不会因众多事务
而焦头烂额。



立信会计出版社

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088



创业与营业

开办一家赚钱的企业

CHUANGYE YU YINGYE

张永成◎编著



立信会计出版社

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户
www.55188.com
理想藏书55188

图书在版编目（CIP）数据

创业与营业：开办一家赚钱的企业 / 张永成编著. —上海：立信会计出版社，2014.5
（工商智库丛书：经营管理实务）
ISBN 978-7-5429-4154-1

Ⅰ. ①创… Ⅱ. ①张… Ⅲ. ①企业管理－基本知识 Ⅳ. ① F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2014）第 042328 号

策划编辑 蔡伟莉
责任编辑 张 寻
封面设计 水玉银文化

创业与营业

出版发行 立信会计出版社
地　　址 上海市中山西路 2230 号　　邮政编码 200235
电　　话 （021）64411389　　传　　真 （021）64411325
网　　址 www.lixinaph.com　　电子邮箱 lxaph@sh163.net
网上书店 www.shlx.net　　电　　话 （021）64411071
经　　销 各地新华书店

印　　刷 北京普瑞德印刷厂
开　　本 787 毫米 × 1092 毫米 1/16
印　　张 21.5
字　　数 340 千字
版　　次 2014 年 4 月 第 1 版
印　　次 2014 年 4 月 第 1 次
书　　号 978-7-5429-4154-1/F
定　　价 38.00 元

如有印订差错，请与本社联系调换

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

很多有梦想的人都希望通过自己创业，获得事业的成功。综观那些创业成功者的经历，我们可以得出一个结论：支持他们创业成功的，从来都不是教育背景，也不是他们当时身处的环境，甚至不完全是资金，而是他们的内心，他们的心理特质。

据美国巴布松学院的一项调查，在当今美国25～34岁年龄段的年轻人中，至少已有10%的人创办过自己的公司。

美国著名的商业顾问汤姆·彼得斯指出："新的信息系统正在极大地减少中层管理位置，使得每个人现在都必须成为自觉的经理。"美国企业协会理事卡伦·波曼认为："自力更生的新理念造就了这一代不甘寂寞的年轻人。"

"自觉的经理"这一代人的独立宣言是：不当打工仔，要当创业者！

他们最爱说的一个词是：try（试）！

他们的人生信条是：我准备、我必须、我能够！

他们的生存方式是：去做、去参与、去体验！

张朝阳说："这个时代给了我们这一代人前所未有的机会。我们要抓住这个机会，要有梦想。那么，这个梦想要从'做'开始。"

是的，每个人都要有自己的梦想，但是想要实现

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

自己的梦想，就必须从“做”开始。那么，对于初次创业者，应该如何去做呢？

本书就是针对如何去“做”，写给创业者看的。全书共分为十四章内容，从创业者必须具备的心理素质，创业者如何寻找创业机会，如何筹措创业资金，如何进行创业前的调研工作，应该选择哪种创业方式，新公司创立之初如何组建创业团队，应该采用哪种经营方式、管理理念、营销策略、财务知识来稳定公司的经营，以及随着社会的发展、科学技术的进步、文化氛围的变化，我们应该怎样创建符合时代发展步伐并具有竞争性的公司等，详细而完整地讲解了创业过程中应该注意的一系列问题。

本书是一本实用性很强的创业和新企业运营指南，告诉你如何创业以及如何运营你的新企业。作为投资创业的人群，虽然这些人在自己的行业、岗位上都是精英，有一定的管理经验，但由于缺乏整体的商业运营经验，很多人在投资选择和实际的经营中碰到很多难点，因此需要从公司开办、选择店址、公司注册直到人员招聘、管理、营销等企业经营管理全流程的指导。

本书旨在为有志于创业的人员在创业过程中遇到的各种问题提供解决方案和方法，具有实用性、操作性、技术性等特点。作为一部完备的创业和营业指南，本书方法讲解全面、流程介绍细致，并给出高含金量的创业项目清单，为你成功创业提供备选方案。同时结合大量生动的案例，即使没有理论基础，你也可以轻松弄懂创业和运营的每一步。

虽然目前国内的创业环境、文化得到了很大的改善，但是与国外相比还有一定差距，一些人的创业思想还不够开放，还不能够把创业作为自己人生的理想和目标。如何使创业变得简单，如何让更多的人走上创业的道路，如何让国内的创业环境更加完善，成为每一个创业者肩负的使命和任务。

本书在策划编撰的过程中借鉴了许多专家学者的思想，参考了大量的相关文献资料，在这里向文献的作者表示诚挚的感谢！本书编写过程中得到以下人员的大力支持，在此一并致谢：郑春蕾、李海真、杨兴慧、陈红梅、胡宁、谢伯韬、陈丽华、陈永聪、谢雪墩、蔡巍、尚丰。

编　者

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第一部分 我准备：创业前的全面规划

你是否具备创业的素质？你适合什么样的创业项目？需要多少钱来启动你的项目？你是否已经做好了充分的市场调研？是否有经营企业的方法和经验？创业前的全面规划，对成功至关重要！

第一章 你具备创业的心理特质吗

第一节 创业成功者的心理特质 //003
第二节 克服创业恐惧症 //008
第三节 不是偏执狂就无法成功 //012
第四节 天下大事必作于细 //016
第五节 个性决定创业成败：创业潜质测试 //019

第二章 寻找适合自己的创业机会

第一节 从熟悉的领域进入 //027
第二节 创新——新经济时代的机会 //033
第三节 边打工边寻找创业机会 //037

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第三章　筹措创业资金

第一节　创业前的资金准备 //043
第二节　无中生有的创业筹资途径 //050

第四章　开业前必须要做的三件事

第一节　前期调研必不可少 //056
第二节　确定创业方略 //060
第三节　确定创业方式 //064

第二部分　我必须：启动创业引擎

建立优势互补的创业团队是创业的关键，新公司开办前要先把核心人员确定下来。之后，需要用公司实体这么一个合法的组织形式确定每个人的角色和各自的责、权、利。

第五章　组建你的创业团队

第一节　成功团队必备条件之一：共同的目标 //075
第二节　成功团队必备条件之二：相近的理念 //078
第三节　成功团队必备条件之三：彼此信任 //081
第四节　成功团队必备条件之四：优势互补 //084
第五节　成功团队必备条件之五：合理的利益分配机制 //086

第六章　公司创办流程

第一节　工商注册：给公司一个合法的名分 //090
第二节　准备经营场所 //100
第三节　其他开业准备 //103

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第三部分　我能够：新公司经营管理实务

恭喜你，新的公司开始启航了！一路并非风平浪静，但只要你目标明确，战略得当，加上到位的营销和管理手段，你的企业一定能披荆斩棘，茁壮成长！

第七章　新公司经营策略

第一节　新公司如何迅速打开局面 /111
第二节　新公司成长战略 /114

第八章　生存的关键是利润，利润的关键是营销

第一节　产品定位：营销的制胜关键 /121
第二节　价格定位策略 /124
第三节　一本万利的品牌营销策略 /131
第四节　分销渠道：企业的利润管道 /133
第五节　广告：产品推广的必由之路 /135
第六节　让门店布置为营销加分 /141
第七节　网络宣传：低成本营销的杀手锏 /144

第九章　行政管理："攘外必先安内"

第一节　规范行政制度：没有规矩不成方圆 /162
第二节　行政事务与行政费用管理 /166
第三节　办公室物件管理：有理有序，科学取用 /172
第四节　客户接待：企业的对外招牌 /183
第五节　法务与公关管理：为企业保驾护航 /187
第六节　精确后勤：确保后院不起火 /191

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第十章　人力资源管理：把人心当成事业来经营

第一节　岗位职责规范：人力资源管理的依据 //207
第二节　企业招聘战略 //211
第三节　激励体系：让 1+1>2 //215
第四节　合理的薪酬设计：好员工要有好收入 //220
第五节　公司员工培训与发展：自己种树，自己纳凉 //224

第十一章　公司理财策略：你不理财，财不理你

第一节　现金流：维持企业生命的血液 //229
第二节　全面掌控财务的关键在于预算 //232
第三节　应收账款管理 //236
第四节　应付账款管理 //239
第五节　让存货管理为你盈利 //243
第六节　成本控制：省出来的就是赚出来的 //246
第七节　会计、税务申报一个都不能少 //250

第十二章　新公司领导策略：小领导要有大智慧

第一节　你属于哪种类型的领导 //256
第二节　领导者的用人智慧 //259
第三节　有效沟通是管理成功的一半 //262
第四节　99% 的工作是常规性工作 //265
第五节　再伟大的战略没有执行也只是空谈 //269
第六节　把每一天都当作最后一天来管理 //272

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第四部分 我成长：创业大学堂

你考虑周全了吗？你对新事物的认知、新知识的储备足够了吗？创业的路途中还会遭遇各种各样的问题。提前了解，可以未雨绸缪，防患于未然。

第十三章 最容易成功的创业模式

第一节 创业模式一：网络创业 //279
第二节 创业模式二：加盟创业 //283
第三节 创业模式三：兼职创业 //286
第四节 创业模式四：团队创业 //290
第五节 创业模式五：大赛创业 //293
第六节 创业模式六：概念创业 //298
第七节 创业模式七：内部创业 //302

第十四章 创业中常见的疑难问题

第一节 外部公共关系维护出现问题怎么办 //307
第二节 创业时遇到资金问题怎么办 //310
第三节 出现公共危机该如何解决 //313
第四节 哪些行业适合女性创业 //316
第五节 开好夫妻店需要注意哪些地方 //321
第六节 加盟代理品牌需要注意什么 //324
第七节 公司财务混乱怎么办 //328
第八节 如何开始特色经营创业 //331

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

CHUANGYE
YU YINGYE

第一部分 我准备：创业前的全面规划

你是否具备创业的素质？你适合什么样的创业项目？需要多少钱来启动你的项目？你是否已经做好了充分的市场调研？是否有经营企业的方法和经验？创业前的全面规划，对成功至关重要！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第一章　你具备创业的心理特质吗



第一节　创业成功者的心理特质

每个人都有自己的梦想，每个人都渴望更高层次的生活，因此，不管我们是从事什么行业，不管我们目前的生活状况如何，在我们的内心深处，总有一个声音在说：自己创业吧！

事实上，这样想的人很多，实施的人也很多，但成功的却是凤毛麟角。

综观那些创业成功者的经历，我们可以得出一个结论：支持他们创业成功的，从来不是教育背景，也不是他们当时身处的环境，甚至不完全是资金，而是他们的内心，他们的心理特质。

> 比尔·盖茨说过："如果你的心理特质不适合自己创业，你就不可能成功。"的确，就事业的成功来说，没有任何其他因素，能够取代一个创业者心理上的因素。
>
> 有管理学家曾仔细研究过美国前500名卓越企业的总裁，发现他们的成功，并不像人们一般认为的那样与教育程度、文化水平等有密切关联。他们中的50%在大学时代成绩平均在C或者C以下。而美国的百万富翁中，有超过50%的人并没有接受过完整的大学教育。这些领导者之所以成功，有着各自不同的原因，但却都有共同的心理特质——强烈的欲望、乐观自信的心态、坚忍不拔的毅力和激情。

拥有创业心理特质的人比不具备创业心理特质的人具有更高的创业实施倾向。那么，作为一个成功的创业者应该具有哪些心理特质呢？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一般来说，成功的创业者具有以下八项心理特质。

强烈的创业欲望

我们之所以把“欲望”列为创业者心理特质的第一位，就是说，无论是什么类型的成功创业者，他们都有着共同的特质——强烈的创业欲望。

首先来看什么是欲望？

一个人在受冻挨饿的情形中过日子，他希望能有穿得暖吃得饱的生活，就算满足了。当他有吃有穿以后，又希望吃得好，穿得华丽，更希望能住进高楼大厦，拥有金碧辉煌的客厅。

一个青年学生，在念书的时候，埋头用功，心里一定有很多的愿望。他希望能顺利地考上理想中的大学，毕业以后，能成为自己所想做的科学家、文学家或政治家等。他希望有幸福的婚姻及理想的家庭，甚至于希望很有钱，能到世界各地去观光旅行等。

可见，欲望就是我们内心深处的目标，也可以理解成是一个人的野心。

创业者与普通人的欲望不同之处在于，他们的欲望往往超出他们的现实，往往需要打破他们现在的立足点。而且，他们的欲望和努力相互作用，欲望越强烈便越努力，越努力他们想实现的目标就越高，欲望也就更加强烈。这两方面是一个交替促进的作用，它促使创业者在不断的行动和牺牲中，实现自己的目标。

创业者的欲望，许多来自于现实生活的刺激。因为现实生活的不尽如人意，因为贫穷卑下的困境而饱受苦难与炎凉，让他们感到无比屈辱，这种刺激会在他们心中激起一种强烈的反抗精神，于是他们极力改变自己，改变身份，提高地位，积聚财富，从而使他们作出一些“超常规”的行动。于是，这份强烈的创业欲望，开启了他们的创业之门。

创业者希望把事情做好，这主要不是为了获得社会承认或声望，而是为了达到个人内在自我实现的满足。创业者希望承担决策的个人责任，在解决问题、确立目标并通过个人的能力达到这些目标时负有责任；喜欢有一定风险的决策；对决策结果感兴趣，不喜欢单调的重复性工作。

乐观自信的心态

成功的创业者，都具有非常乐观自信的心态。在他们看来，人活着就

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是为了生活得更快乐、更幸福，而幸福的生活是自己努力争取来的。因此，为了使自己生活得更幸福，他们产生了强烈的奋斗欲望。他们不断调控自己的情绪，使自己心情开朗，情绪稳定，精力充沛，对生活充满热情和信心。遇到不好的事情，他们不断地变换思考方式，从而形成了坚定的信念。

成功的创业者不仅相信自己，而且相信自己正在追求的事业，不仅能在失败之后振作起来，而且还能从失败中吸取教训，以增加下一次成功的机会。坚信自己的创业团队有能力在激烈的竞争中获得胜利，以坚忍不拔的毅力和满腔的热情去争取成功。

新创企业在发展过程中肯定会出现各种危机和困难，越是危急关头，就越需要付出更大的热情和勇气，自我勉励，坚持下去。成功的创业者普遍都有很强的自信心，有时表现出咄咄逼人的气势。他们相信自己的判断，相信自己的决定。因为他们走的是其他人不敢走或者没有走过的路，只有自信才能顶住压力，坚持自己的目标，最终取得创业的成功。

即使遇到重大的困难，创业者也相信自己的能力、态度和行动可以影响甚至改变事情的结果。不过，成功的创业者在自信的同时能够保持清醒，他们不会无休止地攻克一个困难和障碍以至于延误商业行动。如果某个任务极其艰难或发觉不可能完成，创业者也会迅速放弃。此外，创业者一般都很有主见，在处理哪些能做哪些不能做的事件时，往往会采取十分现实的方法，并且积极寻求各种渠道的帮助以求迅速解决问题。

高度的控制欲

成功的创业者，对资源高度的控制欲和占有欲是与生俱来的。

控制欲是指他们相信自己能够控制自己人生的程度。创业者相信通过自己而不是他人来决定自己的命运，他们通常有很高的控制欲，总是希望把命运掌握在自己手中。和控制欲相关的是创业者的个人独立性，创业者往往喜欢独立思考和行动，渴望独立自主。

创业者具有高度的控制欲，并不是说他们在人事上对他人的完全控制，不给他人以自由，而是他们对自己能够控制自如，相信自己的能力。

坚忍不拔的毅力

创业者都有坚忍不拔的毅力，这也是他们的成功之道。在他们看来，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

只有坚持正确的方向，矢志不移地完成既定的目标，就可能实现成功。他们绝不会因为一时的困难而放弃，即使遇到许多常人难以忍受的困难和挫折，也总是坚持自己的理想和奋斗目标，勇往直前。很多失败者之所以失败，就是因为担负不起责任，缺乏毅力去坚持。所以，干事业一定要执著，不怕挫折，永不退缩。只有不畏劳苦的人，才有希望达到光辉的顶点，没有坚忍不拔的精神，是干不成一番事业的。

热爱自己的事业

人们一旦迷上了某件事情，就很可能沉醉其中。成功的创业者也是如此，他们往往能够寻找到自己非常热爱的事业并加以努力奋斗。

作为创业者，自己喜爱的事业，总让自己在奋斗和探索中保持一种激情，这是最难能可贵的。如果自己对于所从事的事情不感兴趣，打不起精神，就难以发现和捕捉近在眼前的商机。所以，要想成为一个成功的创业者，就应当在创业之中把自己的事业和自己对事物的感情因素统一起来，寻找一个能给自己的生命带来意义、价值和让自己感觉充实的事业，从而使自己的创业激情长盛不衰。

大胆的冒险精神

所谓冒险精神，并非仅指跨入未知的土地、未知的领域。关心别人所不易注意的问题，以自己独特的思考力和方法去考虑和处理问题，才是冒险精神的重要因素。

如果一个创业者没有雄心，不敢冒风险，怎能及时把握机遇，在竞争中取胜呢？任何决策只能见效于未来，因而都具有一定风险。如果创业者涉足一个新领域，那么所冒的风险就会更大。但是，风险是和利润是密切相关的，风险大，参与竞争的人会比较少，一旦获胜就会取得比较可观的利润；反之，风险小，参与者多，那么每个创业者都分不到多大好处。

有两个日本人每次都要翻过一座非常陡峭的山峰去贩卖大米。一次，两人又像往常一样背着一口袋大米上路。看到前面险峻的山路，一个人不禁感叹说：“要是这座山再矮一些就好了。”而另一个人却不以为然地说：“我和你的想法正好相反，我希望这山再高一些，那样，能与我竞争的人就会减少，我就可以赚更多的钱。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

孙中山先生就十分赞赏美国人的冒险精神。他认为，美国进步、发展之所以很快，是因为美国人“皆具有冒险之精神”。从认识规律讲，没有冒险，就没有失败，也就没有成功。

所以说，创业者要想取得大的成功，冒险精神是不可缺少的，是创业者不能不具备的。

奉献精神

创业者在满足自我需要的同时，不可避免地要接触、参与一系列的社会活动。个人价值的满足也总是同个人的社会价值分不开的。一方面，当个人的言行及结果满足自己的需要时，同时也间接地满足了社会的需求。另一方面，个人对社会的奉献，个人价值的实现过程，同时也就是直接或间接地自我价值的实现过程。因此，个人的社会价值中总是包含着个人的自我价值，对社会的贡献越大，自我价值也就越高。

奉献精神是创业团队的精神状态和对社会的态度。不论自己属于哪个部门，什么性质的企业，奉献精神始终与社会行为密切相关。没有奉献精神的创业是不会成功的。

所以说，个人对社会的奉献行为一方面反映了其社会价值的大小，另一方面也体现了自身价值的高低，它反映的是个人和社会之间的关系。

善于团队合作和学习

虽然创业者非常渴望独立自主和自治，但是这并不妨碍他们组建成功的团队。而且一个成功的创业者往往都是团队工作方式的倡导者。作为企业的高层领导人，创业者应该体现出团队领袖所具备的果敢和坚毅，尊敬每一个成员，团结每一个成员，始终保持在团队中的核心地位，还应该用平和的心态看待权利的得失，把团队的利益作为自己追求的最大目标。

此外，创业者必须要具备时刻学习、快速学习的能力，不仅要能够快速学习和掌握所需要的各种背景知识，而且还要能够从团队成员甚至竞争对手那里学习各种经验和策略。在面对重大决策的时候，在坚持自己主见的同时，能够积极寻求各种反馈信息，作为正确决策的重要依据。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二节 克服创业恐惧症

一些创业者在创业初期时意气风发，但是创业的过程中充满坎坷与遭遇，并不能够一帆风顺。结果，在多次失败后，有些创业者便失去了曾有的激情，并抱怨世界的不公平，甚至怀疑自己的创业能力，从而失去了不惜一切代价追求成功的动力，或者降低自己追求成功的标准。

有个人做过这样一个试验：他把一只跳蚤放进一个玻璃杯里，当第一次放进去的时候，发现跳蚤很轻易就跳了出来。于是，他又把这只跳蚤再次放进这只杯子里，不过和前次不同的是，放进去之后他立即在杯子上加上一个盖子，这样跳蚤一跳就会撞到盖子上。经过多次撞击之后，他发现跳蚤不再撞击了，而是在盖子下面自由活动。过了几天，他把盖子轻轻拿掉，而那只跳蚤还是在原来的高度跳着。一周以后，他发现那只跳蚤还是在这个高度跳着，它已经永远跳不出那只没有盖子的瓶子了！

心理高度

在现实生活中，有许多创业者就像那只跳蚤一样，虽然盖子已经去掉了，但是自己把自己限制在了一个狭小的范围内。难道就真的不能跳出那只杯子吗？不是这样，只是它在心里默认这个高度是无法逾越的。

很多人不敢去追求成功，不是追求不到成功，而是因为他们的心里面也默认了一个“高度”，这个高度常常暗示自己：成功是不可能的，这是没有办法做到的。

“心理高度”是人无法取得伟大成就的根本原因之一。

我们要不要跳？能不能跳过这个高度？我们能不能成功？能有多大的成功？

这一切的问题都取决于：自我设限和自我暗示！

作为创业者，如何为自己描述创业的蓝图，如何为自己规划创业的前景，就决定了你是一个怎样的人，你能够取得多大的成就，你能否取得想要的成功。在创业初期你可能资本非常的薄弱，但是你要勇于认识自己和

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

超越自己，只有超越了自己，坚定自己的信念，在遇到挫折和困难的时候，不动摇、不言败，那么你一定可以拓展出自己的一片事业空间。

让你恐惧的其实是你自己

创业者在创业初期，面对那么多的困难，往往是自己先打了退堂鼓，心理上先产生了恐惧，不相信自己。时常受失败意念的困扰，遇到一点困难，不是去认真地分析，寻找解决问题的途径，而是担心失败，恐惧失败，不知不觉地把注定失败的“自我暗示”融进了创业的过程中，结果真的失败了。

创业者失败的原因也许有很多，但是许多创业者失败的因素是心理因素造成的，心理上的恐惧导致了失败的必然结果。

所以，创业者首先在心理上要突破自己，相信自己，不要对自己失去信心。古今中外凡是有成就的人，其成功的秘诀也往往是对自己充满信心。缺乏信心，恐惧成功的创业者，因为怀疑自己的实际能力，无形中为自己塑造了一个失败的形象，对于面临的困难和遇到的挑战，过高地估计困难和阻力，贬低自己的能力，缩小了自己的价值，对失败产生了恐惧感，害怕失败耗费自己的精力、财力、物力，难以承受失败后的绝望，甚至有些人因此而放弃了主动追求成功的希望，最终造成了失败。

一个成功的创业者，要取得成功，就要努力向成功的一面看齐，那样，你才可能在创业的道路上实现自己的价值，取得圆满的成就。

克服创业恐惧症

根据调查发现，89%的创业者之所以会打退堂鼓，或者说他们之所以会在并没有碰到什么实质性困难而失败的原因，就在于创业恐惧。他们在创业之前，会虚拟出许多障碍，在还没有遭遇困难时，就假设这些困难存在，这使得他们畏首畏尾、举步维艰。我们把这种状态称之为“创业恐惧症”。

该如何克服这种症状呢？

首先来看创业恐惧症的类型。“创业恐惧症”可分为以下五种（见图1－1）。

要克服“创业恐惧症”，必须针对这五种恐惧，一一克服，才能使自

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

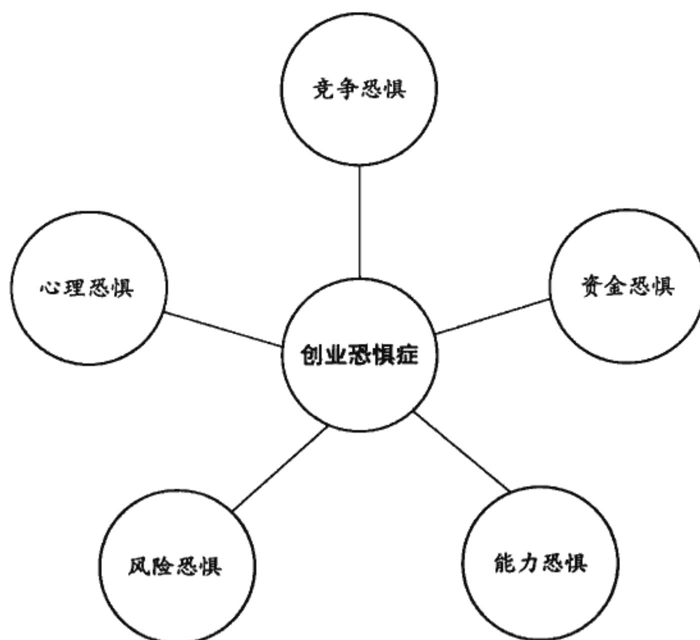


图1－1　创业恐惧症图解

已走出恐惧的阴影。

心理恐惧

许多的创业者对创业感到恐惧是源于对自己的不信任。这种不信任主要存在以下一些问题：

- 市场需要这种产品吗?
- 公司能熬到赚钱那一天吗?
- 我的辛苦会有回报吗?
- 我会取得成功吗?
- 万一失败怎么办?

创业者想要克服这种心理恐惧，需要掌握以下一些技巧：

首先，可以从熟悉的行业或业务开始。选择自己熟悉的行业，能够拥有更多的信息，知道什么商品有市场、有前途，知道不同产品的优劣及消费者的需求，知道市场的发展方向，就能够作出正确的判断与决策。

其次，积极积累人脉资源。把目光放在朋友多、人际关系好、办事渠道通畅的行业，事业兴旺就有了基础。广泛的、良好的人际关系是创业者

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的一笔无形资产。

最后，控制风险、减少损失。尽量减少一切固定开支，尽量将不变成本转化成可变成本，然后对可变成本进行有效控制。

竞争恐惧

每一个项目都要时刻面对竞争，一个新创立的企业，无疑在资金上、技术上比不过人家，接之而来便会产生竞争恐惧。

所以，创业者一定要懂得一些克服竞争恐惧的技巧：

首先，当自己打算从事一个项目之前，最好能够事先调查同行的情况，了解同行，就可以得到市场上各种信息，熟悉同行的盈亏，看到自己经营的前途如何。

其次，构造竞争优势。竞争优势是企业在市场竞争中所具有的独特能力，需要对竞争双方力量对比进行了解和分析，并根据力量对比和利益大小，或直接对抗或联合合作，以形成企业的竞争战略。

资金恐惧

害怕资金不足是大多数创业者患上“创业恐惧症”的根源。但是，创业者应该知道，问题并不会因为害怕而不存在，因此，面对资金短缺，创业者应该更多地把时间和精力放在资金筹措，而不是恐惧上。一旦你抛开恐惧，开始积极面对问题，你就没有时间去恐惧了。所以说，忙碌是治疗恐惧的良药。

能力恐惧

能力恐惧属于心理恐惧的一种，主要是不自信的表现。对前景没有很好的认识，不知道自己是否能在竞争中脱颖而出。

对于这种情况，解决的办法就是创业者一定要脚踏实地地走，不要想什么一夜暴富，而应该给自己一个明确的定位。

因此，创业者首先要有创业观念，有才、有胆、有识，同时有坚忍不拔的意志；其次要克服万事俱备再去创业或者自己具备全部企业者的特质再去创业的错误观念。

通过实践，不断增长自己各方面的能力，进一步磨炼自己的意志，建立起自己的形象，敢说敢当，敢作敢为，不贪图眼前的利益，永远进取，才能使自己成为强者。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

风险恐惧

要克服创业过程存在的风险恐惧，需要做好以下工作：

要学会风险分析，做好风险预测。通过客观分析，预测风险将要带来的破坏程度之高低，做到心中有数。

一定要采取措施降低风险发生的可能性，比如：制定周密的收款措施；加强保安措施，将当日收入的现金及时存入银行；对周围环境进行调查，对可能发生的问题进行弥补等。

有一些风险是不可能避免的，这就需要创业者设法避免，参加保险是一个很不错的选择。

第三节 不是偏执狂就无法成功

激情的力量是惊人的，有时甚至可以创造奇迹，左右一个人的成败与得失，你能否拥有一个全新的明天，先问一下自己是否拥有激情。

作为创业者，你可能没有设备，也可能没有资金，但如果有强烈的创业激情，那么你也可以凭你的激情去说服他人，得到他们的回应。激情是创业者必不可少的成功源泉，你的激情越强烈，追求成功的意识力越大，那么你的成功几率就越大。

比尔·盖茨就说："激情不但能激发潜能，而且对优秀的职业经理人来说，衡量他是不是能把这个企业做好，一个很重要的指标是，他是不是能把员工的潜能发挥出来，而且不只是100%，而是12%调动起来。"约翰·钱伯斯的经验是："就像煲汤一样，慢慢熬，最后把你熬得激情的香味很浓，你的行为就会发生改变。"

要激发一个人潜在的能量，最好就是激发出他的激情。

创业需要激情

创业者需要激情，因为激情总是能打破创业者以往固有的思维模式，能够帮助每一位创业者在创业的道路上不断革新。

有一家生产电池的厂家，他们凭借"要做就做第一"的激情，经过

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

了十几年的磨炼，终于成就了一个企业的神话。从开始创业到如今，产量几乎增长了一百多倍；产值也增长了几十倍；产品出口五大洲60多个国家和地区，在工业企业中树立了一面鲜亮的旗帜。

创业者需要激情，因为只有富有激情，才会使自己的事业永不止步，才会在发展的道路上不断超越自己，升华自己，才能在创业的道路上突破重重的发展障碍。

德国哲学家黑格尔说："没有激情，世界上任何伟大的事业都不会成功。"

虽然对于创业者来说，拥有激情的同时，也应该保持理性。但在目前如此激烈的市场竞争环境中，在信息化高速发展的时代，商机稍纵即逝，因此激情对于创业者更为重要，创业者只有有了激情，才能在竞争的环境中充分发挥自己所拥有的全部潜能，才能开辟出一条创业新路。

此外，创业者所拥有的激情必须保持永恒性，而不是一时的心血来潮。

你具备了永恒的创业激情，才会自始至终勤勤恳恳、兢兢业业地去努力，不断去学习有用的新东西，不断地去调查、分析、研究市场和项目，不断地去挖掘和寻找创业资源，克服一个又一个困难和解决经营过程中遇到的各种矛盾，总结失败的教训和成功的经验，扩充自己的实力和规模，从一个成功走向另一个成功。

可是应该如何保持永恒的激情呢？

哈佛大学的 MBA 约翰·金什翰说："必须要不断充电，很多事情，都来自于你能力不足。做不起来，走弯路了，激情也开始被浇熄了，没气了。"

创业需要野心

野心不是贬义词，它是人们对成功的欲望和渴求，没有野心就会目光短浅，就会安于现状。

广告词说："没有做不到，只有想不到"，"思想有多远，我们就能走多远"。

没有野心，就是没有目标，如果创业者没有目标，连自己的创业方向都无法确定，怎么会取得成功呢？

我们所处的时代是一个具有无限可能的时代，是一个需要野心的时

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

代。市场越来越开放，商品、创意和资金在世界范围内的自由流动，新技术创造出的沟通的新渠道，使得无论是个人生活还是工作，都有了更多创新的机会。因此，在这样一个大环境、大市场的影响下，如果创业者没有野心，就不会有卓越的成就。每一个创业者的起步都源于一个伟大的梦想。野心勃勃的愿景不仅仅是变革的能力，同时也是激励他人的能量和灵感。

创业需要野心，因为野心能够帮助每一位创业者打破循规蹈矩的思维定势，不断超越自我，创新自我，以跨越式发展来创造世界奇迹。

我国著名的企业海尔集团，虽然是一个靠生产冰箱发展的企业，但是企业的领导者就是下决心要把企业做成国际性的百年企业。结果，在短短的几十年时间内就把企业演变成了一家国际性的大企业，从而走出了国门，唱响世界。

创业需要野心，因为只有你有了野心，才会使自己信心百倍地不断重塑自我，才会在发展的道路上勇往直前，所向披靡。

但是，创业者的野心必须要适度，在保证自己长足发展的基础上，不伤害别人的利益。

创业者树立的野心必须要合乎市场发展的基本规律，是通过合法的正规的手段来实现自己的目标的，而不是以挖别人墙脚或是损人利己的行为来满足自己的要求。

而且，创业者野心过大，也会对自己的心理造成严重的负担。当现实情况不能满足自己要求的时候，对于自身，对于整个事业的运作和发展都会造成严重影响。野心是没有止境的，所以要能够把它调整在一个合适的限度之内，让它充分发挥对创业者的激励作用但却不伤害创业者的创业激情。

因此，创业者对于自己的野心要合理地引导。在一种十分饱和的环境中，如果你和他人采取激烈的竞争，不仅会伤害他人的利益，而且会因自身在竞争中所采取的一些手段受到他人的批判。在这样一个双赢的社会环境中，如果你有野心，就应该把眼光对准更加广阔的领域、更加有利于扩展自己疆土的领域，在那里取得成功，你将会成为他人敬重的英雄。

创业需要毅力

从心理学上说，毅力属于意志的范畴。作为意志的一种基本品质，毅

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

力是人们为实现一定目的而去克服困难的心理过程及其行为表现。首先，毅力是在克服困难的心理过程中表现出来的；其次，克服困难又是为着实现一定的目的。

居里夫人曾经说：“一个人没有毅力，将一事无成。”而“说一套，做一套”，永远都不可能取得成功，只有言行一致，朝着目标坚持不懈地去奋斗，去追求，才会有所收获。

创业的过程中会遇到许多困难，但是如果你有毅力，不怕失败，不怕困难，不会被挫折所吓倒，就可能在创业的道路上取得成绩。

创业者应该如何增强自己的毅力呢?

1. 应该强化自己的创业动机。

当人们需要得到某种满足的时候，就会采取一些行动实现自己的需要，实现这种需要的欲望就是人们产生动机的根源。

人都是有需要的，因为各自的需要，人们的追求各不相同，人们正是把实现各种不同的需求作为自己最大的满足。伟大的目的产生于伟大的毅力。一切崇高的人生目标都可以激发出人们坚韧的毅力。

因此，创业者强化自己创业的目的正是激发自己毅力的有效手段。

2. 创业者在实现自己目标的时候，可以一步一步地做，先实现一些简单的目标，然后再发掘艰难的项目。

这样，既可以增加自己创业的信心，又能够锻炼自己的毅力。有一些创业者，确定的奋斗目标过于困难，一旦长时间不能实现目标，就很容易产生消极心态。因此，创业者在确定奋斗目标的时候，一定要从实际情况出发，坚持由易到难的原则。

美国学者米切尔·柯达说过一句话：“以完成一些事情来开始每天的工作是十分重要的，不管这些事情多么微小，它会给人们一种获得成功的感觉。”这种感觉无疑有利于毅力的激发。柯达的话对创业者来说是很有启发的。

3. 创业者从一些小事做起，可以锻炼自己的大毅力。

高尔基说：“哪怕是对自己的一点小小的克制，也会使人变得强而有力。”

生活中的一切小事情都可以锻炼人的毅力，克服困难的过程，也就是培养、增强毅力的过程。对于一些不能够一下子克服大困难的创业者来说，更应该从小事做起。

或许你今天挑不起几百斤的担子，但你可以先挑几十斤，只要你能够

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net-

天天挑，日积月累，将会有意想不到的进步。

4. 创业者一定要从事一件自己感兴趣的事情。只有做的是自己感兴趣的事情，你才能感受到其中的乐趣，才能够坚持不懈地干下去。一旦对这项工作具有内在的、稳定的兴趣，那么，你那坚持不懈的毅力就会不知不觉地来到你身上。

总之，创业者一定要有毅力，在前进的道路上总会遇到许多艰辛，经历无数磨难，要想在事业上摘取成功的果实，必须要有顽强的毅力，毅力是前进的阶梯，是事业成功的保证。

第四节　天下大事必作于细

创业的每一步都是由一些细节构成的。尤其在今天这个竞争异常激烈的社会环境中，决定事业是否成功的要素往往是你在细节上是否做得比他人好。随着社会分工越来越精细化，要成就一番事业就要有一个精细化的管理。能够认真做好每一个细节，才能显示出你自身的魅力。

从细节做起

创业中的每一个环节，无不体现了细节的重要性。

许多创业者知道细节能给他们带来诸多好处，但最重要的并不是简单地了解，而是在创业过程中能够抓住细节。从每一件小事做起，反思曾经失败的教训，吸取失败的经验，从思想上、意识上肯定细节的重要性，只有深入细节，才能从细节中获取回报。细节是一种创造，是一种动力，商机就隐藏在细节中，如果你能时刻关注细节，那么你就能取得成功。

戒掉浮躁之气

即使爬到最高的山上，一次也只能脚踏实地地迈一步。这是十分简单的道理，然而，很多创业者却把这么简单的道理忘记了。他们总想一步登天，恨不得第二天一觉醒来，摇身一变成为比尔·盖茨一样的成功人物。

成功是靠踏踏实实地一步一个脚印去尝试，去体验得来的，而不是靠

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

空想。你可能想在毕业之后就拥有百万年薪，你也可能想让公司给你配上宝马车。但是，这些都需要你自己去争取。

有一家非常有名的餐饮公司，看好了某个市场，决定在当地培训一批高级管理人员。他们最先选中了一个年轻的企业家。但是，商谈了几次，都没有定下来。最后一次，总裁要求那个企业家带上他的夫人来。

总裁问："如果要你先去打扫厕所，你会怎么想？"那个企业家立即沉思不语，脸上还露出了尴尬的神情。

他在想：要我一个小有名气的企业家打扫厕所，大材小用了吧？

这时他的夫人说："没关系，我们家的厕所向来都是他打扫的！"就这样，那个企业家才通过了面试。

后来，这位企业家上班的第一天真的打扫了厕所，而且公司的规章制度里面也正有这样一条规定，每个人都不例外，包括总裁。

要想获得事业的成功，先得去掉身上的浮躁之气，培养务实的精神，扎扎实实地打好基础，这样事业的大厦才可能盖得挺拔。

戒掉浮躁之气并不困难，只需把自己看得笨拙一些，不再自命不凡、自高自大，培养起健康的心态。拥有笨拙精神的人，可以很容易地控制自己心中的激情，避免设定高不可攀、不切实际的目标，而是认认真真地走好每一步，踏踏实实地用好每一分钟，甘于从不起眼的小事做起，并能时时看到自己的差距。

认真扎实地去把握创业中的每一个细节，是培养务实精神的关键。越是那些别人不屑去做的事情，你越要做好。创业是有层级的，只有从基础做起，处理好小事，才能打好根基，培养起处理大事的能力。

创业者还要保持一颗平常心，坦然面对一切。对小的成就不是太得意，对大的挫折不是消极失望，以平常的心态对待自己的创业项目。

此外，创业者还要切忌急于求成。事业的成功需要一个水到渠成的过程，急于求成可能导致功败垂成。

细心策划每一个环节

创业策划是创业者叩响投资者大门的敲门砖，一份详细的创业策划书往往会使创业者达到事半功倍的效果。

创业策划书是为创业者描述的书面创业摘要，它主要描述了创业者在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

创业过程中应该注意的内外部环境条件和一切相关要素，是一个综合的发展计划。

创业策划一般包括以下一些内容（见表 1－1）。

表 1－1 创业策划应包括的内容

创业策划的内容	具 体 要 点
行业分析	该行业现在发展动态如何
	该行业有多少创新和技术要求
	该行业发展趋势怎样
	有哪些因素对该行业的发展有影响
	计划采取哪种策略进入该行业
	竞争优势在哪里
	进入该行业的那些障碍如何克服
产品或服务介绍	产品的性能和特征是什么
	产品的市场竞争力是什么
	发展新产品的计划和成本
	产品的市场前景
	产品的品牌和专利
管理者及组织	企业主要的管理人员情况
	公司的组织结构
	各部门的功能和职责
	各部门负责人员和主要成员
	公司的薪酬体系
	公司各部门管理人员的权力范围
市场情况	市场需求预测
	市场现状分析
	竞争厂商
	目标市场和目标客户
	产品的市场地位
营销策略	营销渠道
	营销队伍和管理
	营销计划和广告策略
	价格策略

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（续表）

创业策划的内容	具　体　要　点
财务计划	现金流量
	流动资金
	盈利状况
	投资回报率
风险管理	公司在市场、技术和竞争方面的风险
	怎样应对这些风险
	公司存在哪些机会
	今后如何扩展
	在最好和最坏的情况下，企业情况如何

总之，创业初期，一定要详细地预测和规划一切有利和不利的因素，只有了解了这些因素，才能在运营的过程中有备无患。

第五节　个性决定创业成败：　创业潜质测试

为什么有些人非常健谈，有些却总是保持沉默？为什么有些创业者能够轻易相信他人，而有的却疑心重重？为什么有些创业者能够认真对待每个细节，而有些人却顾此失彼？

创业中的大部分人，会遭遇许多的困惑，有很多创业者并不十分了解自己。这时，不如尝试一下创业潜质测试，帮助你认清自己。

创业潜质测试并不是简单的心理游戏，只有通过专业的分析和指导，才能在实际创业中发挥重要的指导作用。

性格测试是职业测评中最重要的项目。目前世界上普遍使用和公认的性格测试是美国的 MBTI 性格类型系统。

但是，由于西方国家和中国的文化、商业环境不同，不能照搬他们的测试工具，而应该选择适合中国文化、已中国化的 MBTI 测试系统。

更重要的是，无论是哪套测试题，只是通过回答测评软件或书面的测试题来确定性格类型的准确率都不高。目前在中国的所有性格测评系统可信度达到60%就已经算是比较高的了。因此，个性测试只能作为创业潜质的参考值。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

创业自测：你适合白手起家吗

为何你有创业的欲望？你真的想为自己工作吗？走上创业这条路一定要有正面的理由，更要有能满足市场的需求的信心。所以，在创业之前你必须了解自己是否具备成功的条件，当确定自己适合创业后，你也不必急着马上走上创业这条路，还要评估一下你的创业计划是否可行。

下面我们来测一测你是否适合创业（见表 1－2）。

表 1－2 创业测试表

你清楚地了解这些吗	你的答案
1. 你能否用语言清晰地描述出你的创业构想？	是□　否□
2. 你真正了解你所从事的行业吗？	是□　否□
3. 你看到过别人使用过这种方法吗？	是□　否□
4. 你的想法经得起时间考验吗？	是□　否□
5. 你的设想是为别人吗？	是□　否□
6. 你是否打算在今后 5 年或更长时间内，全身心地投入这个计划的实施中去？	是□　否□
7. 你是否明白什么是潜在的回报？	是□　否□

解析

第一个问题，你的想法必须明确，用很少的文字将你的想法描述出来。如果你没有仔细地思考过这个问题，那么从现在开始认真思考一下吧。

第二个问题，许多行业都要求选用从事过这个行业的人，并对其行业内的方方面面有所了解。否则，你就得花费很多时间和精力去调查诸如价格、销售、管理费用、行业标准、竞争优势等等问题。

第三个问题，一般那些经营红火的公司的经营方法比那些特殊的想法更具有现实性。

第四个问题，当未来的企业家的某项计划真正得以实施时，你会感到由衷地兴奋。但过了一个星期、一个月甚至半年之后，将是什么情况？它还那么令人兴奋吗？或已经有了完全不同的另外一个想法来代替它。

第五个问题，如果只是为了他人，那么你的激情在哪里？

第六个问题，如果你不能够全身心地投入，那么对你来说长远的计划是没有任何意义的。

第七个问题，每个人投资创业，其最主要的目的就是赚更多的钱。可是，在尽快致富的设想中隐含的绝不仅仅是钱，你还要考虑成就感、爱、价值感等潜在回报。如果你没有意识到这一点，那就必须重新考虑你的计划。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（续表）

总结 如果经过自我分析后证明你适合创业，同时你也能正确回答上述的几个问题，那么你创业成功的胜算将会很高，可以决定着手去创业。但是创业也并不是你一时冲动所决定的，如果创业前你举棋不定，最好还是选择工作这条路。因为，尽管你现在有机会创业，动机不错，想法也很棒，但是基于市场、经济能力或家庭等因素的考虑，现在也许还不是你创业的最好时机。 总之，你要打算创业，必须要有相当的竞争力，而且只有你自己才能决定怎么做最恰当。选择创业这条路，自然我们应该多想一些成功的景象，然而，往坏处打算尽管令人不愉快，却是创业者不得不考虑的问题。

测试：你适合什么样的投资项目

每个人都有各自不同的性格特点，每种不同的性格特点又会导致人拥有不同的特长。因此，在创业之前，你最好先了解自己的性格适合做哪方面的投资项目，这样可能会更有利于你创业。下面这个测试题，能够大概地判断出你适合什么样的投资项目，请根据你的第一感觉选择答案，然后看后面相应的解析。不过要注意，答案仅供参考。

情人节到了，你打算买什么花送给女友呢？ A. 传统的火红玫瑰 B. 温馨的粉色康乃馨 C. 时尚的香水百合 D. 鲜艳的红色马蹄莲
解析 选 A：你的性格偏向保守，喜欢做有充分把握的事情，所以对于你而言，最好的创业方式是将大部分投资放在比较稳妥的投资方向，小部分钱用于中等风险投资。 选 B：你是个相当传统的人，喜欢在有准备的情况下进行冒险并且特别热切地期待收益，因此对你来说最适合的投资方式莫过于将一半的钱用于中等风险投资，留出保险等保障费用，其余用于风险投资。 选 C：你追逐新鲜的念头，喜欢变化，热爱冒险，做事时没有太多顾忌，想到就做。对于投资也一样，一听到好的项目往往没多想就往前冲。所以对你来说务必要留出一小半的钱存入银行以防不测，另外，可靠的实业投资或许是你的较好选择。 选 D：虽然你表面上比较低调，但内心却总有惊人的想法，而且常常坚持自己的想法而无法自拔。首先你需要改变对自己过于自信的态度，多方面了解较好的投资项目，谨慎出手。对于你，运作良好的基金是较好的选择。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

测试：你的创业智商有多高

随着社会的发展，针对企业家的家庭背景、童年经历、价值观、个性等方面的共同特征的研究越来越多，如果你想知道自己的创业智商有多高，那么可以通过下面的测试题测验一下。这些问题并不是你未来成功与否的标准，不过它也许可以告诉你应该从何处入手以及你需要进一步提高的方面。在这些问题中，你只要回答“是”或“否”就可以了（见表1－3）。

表1－3　创业智商测试表

测　试　题　目	你的答案
1. 你父母有过创业的经历吗?	是□　否□
2. 在学校时你学习好吗?	是□　否□
3. 在学校时，你是否喜欢参加群体活动，如俱乐部的活动或集体运动项目?	是□　否□
4. 少年时代，你是否更愿意一个人待着?	是□　否□
5. 你是否参加过学校工作人员的竞选或是自己做生意，如卖柠檬水，办家庭报纸或者出售贺卡?	是□　否□
6. 你小时候是否很倔强?	是□　否□
7. 少年时代，你是否很谨慎?	是□　否□
8. 小时候你是否很勇敢而且富于冒险精神?	是□　否□
9. 你很在乎别人的意见吗?	是□　否□
10. 改变固定的日常生活模式是否是你开创自己生意的一个动机?	是□　否□
11. 也许你很喜欢工作，但你是否愿意晚上也工作?	是□　否□
12. 你是否愿意随工作要求而延长工作时间，可以为完成一项工作而只睡一会儿，甚至根本不睡?	是□　否□
13. 在你成功完成一项工作之后，你是否会马上开始另一项工作?	是□　否□
14. 你是否愿意用你的积蓄开创自己的生意?	是□　否□
15. 你是否愿意向别人借东西?	是□　否□
16. 如果你的生意失败了，你是否会立即开始另一个?	是□　否□
17. （接上题）或者你是否会立即开始找一个有固定工资的工作?	是□　否□
18. 你是否认为做一个企业家要冒风险?	是□　否□
19. 你是否写下了自己长期和短期的目标?	是□　否□

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（续表）

测 试 题 目	你的答案
20. 你是否认为自己能够以非常职业的态度对待经手的现金?	是□ 否□
21. 你是否很容易烦?	是□ 否□
22. 你是否很乐观?	是□ 否□

分数计算法

1. 是：加 1 分，否：减 1 分
2. 是：减 4 分，否：加 4 分
   成功的企业家照例都不是学校的好学生。
3. 是：减 1 分，否：加 1 分
   企业家们在学校时，似乎都不太热衷于集体活动。
4. 是：加 1 分，否：减 1 分
   研究显示，企业家们在少年时代往往更愿意一个人待着。
5. 是：加 2 分，否：减 2 分
   开创生意通常从很小开始。
6. 是：加 1 分，否：减 1 分
   童年时的倔强似乎可以理解为按照自己的方式行事的坚定决心——成功企业家的典型特征。
7. 是：减 4 分，否：加 4 分
   谨慎可能意味着不愿冒险。这对于在新兴领域开创事业可能是个绊脚石。不过，如果你希望做一个经销商，这一点不会有什么影响，因为多数情况下供货商已经考虑到各种风险。
8. 是：加 4 分
9. 是：减 1 分，否：加 1 分
   企业家们往往不在乎别人的意见而坚持开创不同的道路。
10. 是：加 2 分，否：减 2 分
    对日常单调生活的厌倦往往可以坚定一个人开创自己事业的决心。
11. 是：加 2 分，否：减 6 分
12. 是：加 4 分
13. 是：加 2 分，否：减 2 分
    企业家一般都是特别喜爱工作的人，他们会毫不拖延地进行一项接一项的计划。
14. 是：加 2 分，否：减 2 分
    成功的企业家都会愿意用积蓄资助一项计划。
15. 是：加 2 分，否：减 2 分
16. 是：加 4 分，否：减 4 分
17. 是：减 1 分
18. 是：减 2 分，否：加 2 分

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（续表）

19. 是：加1分，否：减1分 许多企业家都把记下自己的目标作为一种习惯。 20. 是：加2分，否：减2分 以正确的态度处理经手的现金对企业的成功至关重要。 21. 是：加2分，否：减2分 企业家们的个性似乎都是很容易厌倦的。 22. 是：加2分，否：减2分 乐观的态度有助于推动你在逆境中取得成功。	
得分情况	**结果评议与建议**
35分至44分	绝对合适。得35分以上的人士不自己创业，简直是资源浪费！
15分至34分	非常合适。如果你得分在15分以上（包括），那你应该说是个“老板坯子”了。
0至14分	很有可能。你的人生其实可以有许多选择，包括选择自己创业还是就做个高级白领。你的智商和情商发展均衡，这意味着你在很多选择中可进可退，可攻可守。
-1分至-15分	也许有可能。如果你非要走创业之途，应该说也有属于自己的机会，但首先要克服很多困难，包括环境，也包括你自身的思维方式与性格制约。
-16分至-43分	还是死了这条心吧。不要浪费自己也浪费别人的时间、精力和金钱。你应该仔细考虑自己是否适合做生意，因为你的才华可能并不在这方面。也许为别人工作或是掌握某种技术远比做生意更适合你，可以让你更好地享受生活的乐趣并且充分发挥自己的能力，发展自己的兴趣。

测试：你适合哪种行业

每个人都有自己的一种性格，每个人也都有适合自己的一种行业，那么你适合从事哪一类型的行业，可以通过下面的题目测一测（见表1－4）。

假设有一天，你有机会搭船到金银岛去寻宝，请运用你的想象力，回答以下问题。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

表 1－4 行业性格契合度测试表

问 题	你 的 选 择
1. 你觉得你搭的是什么船?	A 海盗船
	B 渔船
	C 独木舟
2. 随行的人数?	A 10 个人以上
	B 10 个人以下
	C 只有你 1 个人
3. 如果有一只动物在你身旁陪着你，你觉得是哪一种动物?	A 黄金猎犬
	B 巡逻猫
	C 九宫鸟（陪着独眼船长的鹦鹉）
4. 在这次旅行中，什么东西会一直陪在你身边，而且守护着你?	A 父亲交给你的匕首
	B 母亲给你的护身符
	C 一个空酒瓶
5. 船会往什么方向出发呢?	A 日本
	B 澳洲
	C 美洲
	D 北极
6. 这次寻宝之旅，你希望获得什么东西?	A 藏在无人岛的一个洞穴里的宝藏
	B 沉到海底的宝藏箱
	C 留在荒芜古堡的神秘古物
7. 当你的船往前进时，前方出现一个大黑影，你认为那会是什么?	A 另一艘更大的船
	B 远方飘过来的一大片乌云
	C 大水怪出现了
8. 船破了一个洞，一直在漏水，你被迫必须丢掉一个东西，你会丢掉什么?	A 望远镜
	B 水壶
	C 用来取暖的木材
	D 仅剩的一块面包
9. 经过一番波折，终于到达藏宝的地点，突然出现了一个巨人，他还跟你说了一句话，你觉得是什么?	A 根本没有宝藏，你被骗了
	B 想要得到宝藏就要付出代价
	C 宝藏早被拿走了

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（续表）

问　　题	你　的　选　择
10. 如果你最后终于找到了宝藏，当你打开宝藏箱的那一刻，你觉得你会看到什么?	A 能实现你一个愿望的仙女
	B 珠宝钻石
	C 能带你飞到未来的机器

计分方式

选 A—1 分　选 B—2 分　选 C—3 分　选 D—4 分

10—14 分　A 型　15—19 分　B 型　20—27 分　C 型

28—32 分　D 型　32 分以上　E 型

A 型　应该做一些活动性比较强的行业

适应能力和行动力都很强，无论是身处多么大的逆境之中，都能过关斩将，并开创出一翻新的局面。这种类型的人，不适合做静态的行业，应该做一些活动性较强的行业。例如：采访记者、运动选手、外务员、推销员等。

B 型　能够与人接触的行业最适合

擅长观察人心，非常喜欢和人互动，不论是当听众或是说话的人，对于处理复杂的人际关系都非常拿手。拥有这项才能，非常适合做与人接触的行业，例如：服务员或自己开店当老板等。

C 型　你事业能充分运用你智慧的行业

有敏锐的判断力和一双观察入微的眼睛。非常地冷静细心，就算碰到再困难的事情也能迎刃而解！所以此种类型的人应该找一个能运用你聪明才智的行业。例如：老师，秘书，工程师，侦探，广告公司，作者，研究方面的行业等。

D 型　适合从事能够激发灵感的行业

对美的事物非常敏感，是一个非常感性的人。非常喜欢运用自己的创造力，做出与众不同的东西。不管是绘画，音乐……都表现得很杰出。所以此种类型的人最好是找能激发出创作灵感的行业。例如：雕塑家，珠宝设计，室内设计师等，都能将才能完全发挥出来。

E 型　在大众面前表演的行业最适合

天生就有一种不可思议的魅力，全身散发出一股迷人的吸引力。对于隐藏真正的自己非常拿手，所以此类人有当演艺人员的天分，在大众面前表演的行业最适合，例如：电视演员，模特儿等。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二章 寻找适合自己的创业机会



第一节 从熟悉的领域进入

任何人都知道，想要创业成功，创业机会至关重要。那么到哪里去寻找机会呢？很多创业者都对这个问题备感头痛，还有更多创业者总是把目光投向那些热门项目，而忽视自己身边的机会，其实，创业机会就在我们身边。中国有句古话：做生不如做熟，说的就是这个道理。

美国一家专业的创业咨询机构，综合了100位创业成功人士的忠告，得出一个这样的结论：如果有条件，创业者首先应该尽量选择从自己熟悉的行业或业务开始创业行动，这可以帮助创业者很快寻找到准确的市场定位，同时，选择熟悉的业务是挣钱的一个好开端。对于每一个人来说，你原来所从事的工作对你来说是最熟悉的，选择自己熟悉的行业，就能够拥有更多的信息，知道什么商品有市场、有前途，知道不同产品的优劣及消费者的需求，以及市场的发展方向，就能作出正确的判断与决策，这就叫驾轻就熟，得心应手。

做熟不做生，良好的开端是事业成功的一半，这是创业者的一笔无形资产，也是克服创业恐惧的良方。一些创业者对这句话不以为然，认为只要得到一个好项目，不管熟悉不熟悉，先赚钱再说！但是，好项目本身的产品优势可能因为你对这个行业的陌生和无知，而导致你在这个市场中的竞争苍白无力。绝对的市场空白是不存在的，任何一个项目只要存在于市场之中，它都要参与竞争，无论是目前的竞争还是未来的竞争。所以，选择熟悉的行业或产品，会使你更明白现在的市场状况和未来的发展趋势，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在创业的道路上加重成功的砝码。

熟悉行业的机会

在我们熟悉的行业中，发现机会的比例往往是最大的。发展要从机会中产生，那么机会在哪里？机会是无处不在的，但如果想抓住机会，就要掌握一些方法。有哪些方法可供创业者使用呢？我们可以关注以下几个方面（见表2－1）。

表2－1　从熟悉行业把握创业机会的要点

<table>
<tr><th>把握创业机会的要点</th><th>释　　义</th><th colspan="2">分　析　说　明</th></tr>
<tr><td rowspan="10">变化就是机会</td><td rowspan="10">环境的变化，会给各行各业带来良机，人们透过这些变化，就会发现新的前景</td><td colspan="2">产业结构的变化</td></tr>
<tr><td colspan="2">科技进步</td></tr>
<tr><td colspan="2">通信革新</td></tr>
<tr><td colspan="2">政府放松管制</td></tr>
<tr><td colspan="2">经济信息化、服务化</td></tr>
<tr><td colspan="2">价值观与生活形态变化</td></tr>
<tr><td rowspan="4">人口结构变化</td><td>为老年人提供的健康保障用品</td></tr>
<tr><td>为独生子女服务的业务项目</td></tr>
<tr><td>为年轻女性和上班女性提供的用品</td></tr>
<tr><td>为家庭提供的文化娱乐用品</td></tr>
<tr><td rowspan="2">从“低科技”中把握机会</td><td rowspan="2">随着科技的发展，开发高科技领域是时下热门的课题</td><td colspan="2">例如，美国近年来设立的风险性公司，电脑占25%，医疗和遗传基因占16%，半导体和电子零件占13%，通信占9%</td></tr>
<tr><td colspan="2">不过，机会并不只属于“高科技领域”，在运输、金融、保健、饮食、流通这些所谓的“低科技领域”也有机会，关键在于开发</td></tr>
<tr><td rowspan="2">集中盯住某些顾客的需要</td><td rowspan="2">机会不能从所有顾客身上去找，因为共同需要容易认识，基本上已很难再找到突破口</td><td colspan="2">每个人的需求都是有差异的，如果我们时常关注某些人的日常生活和工作，就会从中发现某些机会</td></tr>
<tr><td colspan="2">在寻找机会时，应该习惯于把顾客目标分类，如政府职员、菜农、大学讲师、杂志编辑、小学生、单身女性、退休职工等</td></tr>
</table>

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（续表）

把握创业机会的要点	释　　义	分 析 说 明
追求“负面”就会找到机会	着眼于那些大家苦恼和困扰的事	因为是苦恼，是困扰，人们总是追切希望解决，如果能提供解决的办法，实际上就是找到了机会
		例如：双职工家庭，没有时间照顾小孩，于是有了家庭托儿所；没有时间买菜，就产生了送菜公司

发现专业技能的价值

专业技能是创业者一项非常重要的资本，虽然工作是不分等级的，但是专业技能却有高低之分，在工作当中是否能够创造更大价值的标准，不是工作本身，而是人们体现在工作当中的专业技术水平。如果创业者具备了这种水平，不但容易找到合伙人和跟随者，而且也会得到他人的尊重。

一位演讲者说：“比其他事情更重要的是，我们需要知道怎样将一件事情做好；与其他有能力做好这件事的人相比，如果你能做得更好，那么，你将永远不会失业。”

如果创业者在某一领域作出别人所作不出的成就，达到他人所达不到的层级，那么，这技能本身就是创业的立身之本。

任何创业者都是从基础做起的，不可能一开始就处于一个非常成功的位置。你在创业中的收获主要取决于对工作的付出，如果在某一行业专业水平不高，而又不主动思考如何提高自身的专业水平，那么在这个领域就没有成长的机会。

所以说，如果创业者想在某个领域取得成功，想在创业的道路上开拓出自己的一片天地，只有不断提高专业技能，因为专业技能会实现你的价值。

身边熟人的示范效应

什么是示范效应？

有句俗话说：照着葫芦画瓢。这就是示范效应，比如，人家有个样

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

板，我们跟着人家学。

对于想创业的人来说，如果不知道自己应该去做什么，就先可以从身边熟人中或那些创业成功者的身上汲取经验，向熟人“取经”，询问他们创业之初的做法，借鉴其具有长远效应的一些方法。先跟着人家学，可以缩短探索的时间。

身边熟人的示范效应能起到一些什么作用呢?

首先，示范效应向即将创业或准备创业的人体现了在道路的选择方面和建立创业体制方面的能力。他们的示范表明这一点能够做到，这样就激发了想要创业者的尝试和欲望，来模仿这些创业成功者的行为，特别是熟悉的人更能起到促进作用。

其次，示范效应表明了如何做到这一点，身边熟人的做法为创业者提供了一个很好的实现创业目标的模版。

最后，示范效应还使创业者学会了如何避免创业过程中遇到的危险。

所以说，身边熟人的创业示范效应对创业者有很好的指导作用。

已有的人脉是你的宝藏

每一个创业者，都必然有自己依凭的条件，要拥有大量的创业资源。创业者除了个人的能力和家族的能力外，一个非常重要的资源就是个人的人脉资源。人脉资源对创业者具有非常重要的作用。

一个创业者如果没有自己的最广泛的人际网络，那他的创业一定非常艰难，即使创业初期能够依靠领先技术或自身素质获得某种程度的成功，但是当他的事业发展到一定阶段的时候就会停滞不前，无法做大做强。

创业者的人脉资源主要有三个方面。

同学资源

同学之间因为接触比较密切，彼此比较了解，同时因为中学时不存在什么利害冲突，大学时则多数从五湖四海走到一起，彼此之间也很少存在利害冲突，所以友谊一般都较可靠，纯洁度更高。对于创业者来说，是值得珍惜的最重要的外部资源之一。

职业资源

所谓职业资源，就是指创业者在创业之前，为他人工作时所建立的各

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

种资源，主要包括项目资源和人际资源。

朋友资源

朋友应该是一个总称。

同学是朋友，战友也是朋友。老乡是朋友，同事一样是朋友。一个创业者，三教九流的朋友都要交，谈得来，交得上，就好像十八般兵器，到时候不定就用上了哪般。朋友对创业者来说是多多益善。

所以说，对于创业者，如果没有人脉资源就不要贸然创业。当一个人走向创业的时候，你会发现，其实你自己能够做的事情只有 1% 而已，有 99% 的事情是你没做过的，是你没有能力去做的。这 99% 就需要有人来补位，你公司内部的合作伙伴或者公司外部的朋友或者行业里面的一些人脉，就显得非常重要。

对于许多想创业的人，如果你没有足够的人脉，或者说你的人脉不够的话，贸然创业是需要深思熟虑的问题。

个人声誉是你的品牌

对创业者来说，投资对市场影响的一个非常重要的因素就是其个人声誉的好坏。这主要是因为能够以投资创建企业的，其个人的信誉直接关系到企业的发展，能否在资本市场上树立起信誉，对于创业者的持续融资及经营能力就具有决定性的影响。个人的声誉也可以说是创业者的一个创业品牌，拥有这个品牌，你首先就为自己营造了一片信任的空间。

声誉是一个创业者在企业建立之初，获得社会公众信任和赞美好坏的程度。人们直接打交道需要声誉，企业和客户往来也需要声誉。如果说声誉是个人走向社会的桥梁，那么对于创业者，个人声誉也是企业走向市场的桥梁。

任何一个创业者要取得成功，良好的声誉是至关重要的。特别是创业开始的时候，你个人的良好声誉是你最重要的财富。

用户选择产品的前提也是声誉，因为一个有着良好社会声誉的经营者为他们所提供的产品，不但蕴藏着质量与服务的放心，更蕴藏着对社会与环境的责任。

所以说，良好的声誉是创业者的品牌，是创业者走向市场的一个有力的保证。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

渠道关系——找到平台好搭戏台

渠道关系是创业者彼此之间联系的状态或合作的深度。一般来说，渠道关系有四种：松散型关系、产权型关系、管理型关系和契约型关系。

对于创业者来说，我们提倡的是一种伙伴性的渠道关系，就是渠道系统内的成员在相互信任和共有长远目标的基础上，致力于共同发展的长期、紧密的合作关系。

创业初期，可能个人不能完全承担起创业的重担，这就需要通过各个渠道关系和自己有共同目标的创业者进行合作。伙伴型的渠道关系就是渠道成员在本质上是一种合作或联盟，由于这种关系没有达到一体化程度的长期联合，所以无须花费太大的成本，即可获得如同一体化一样的渠道。

所以，选好自己的创业渠道，找到合作的合适人选，搭建好自己的创业平台，对于成功创业是非常有力的一个帮助。

如果你有某些稀缺资源就更好了

香港迪斯尼乐园的建成，开辟了稀缺资源占有赢利模式的典范。当然，在国内，这样的赢利模式数不胜数，较早建成的杭州宋城集团也是典型案例。

一般情况下，我们所说的稀缺资源包括资金、土地、罕有实物、进入门槛极高的项目、具有特殊能力的人才等等。物以稀为贵，如果创业者能够掌握稀缺资源，也就掌握了利润的源泉，成为赢利的利器。

如果一个企业生产的产品各项综合指标远远超越同行，那这个品牌的产品也会因为“技术品牌”或“成分品牌”等因素而成为一个品牌的“稀缺资源”。在世界电器制造业中，日本索尼的产品具有极优秀的先进性而拥有强大竞争力，索尼的优质产品构成索尼品牌的“稀缺资源”，在世界上难逢对手。

但是，如果仅凭自己的稀缺资源，还不足以使一个创业者成就伟大的事业，从某种意义上说，特色更是一种资源的生命力。

经营主张也是有代表性地体现“稀缺资源”的环节。在一个“稀缺”的经营主张下，企业形象的建立就不相同，“稀缺”的经营主张往往创造出一个“稀缺的品牌”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在20世纪，海尔品牌、扬子品牌、荣事达品牌在市场的地位是难分高低的，但是海尔最后提出并全程贯彻“真诚服务”的“稀缺”经营主张，并全力做好放大。使“服务”成为海尔品牌的“稀缺资源”，迅速拉开海尔和其他品牌的竞争地位。

第二节 创新——新经济时代的机会

随着科学技术的发展，社会变化日新月异，给人们带来了无数个致富的机会。

某人通过率先投资推出的某某产品，打了个漂亮的时间差，利润十分可观；某人研发出了一种新的产品，快速地占领了市场等等。

这也因此造就了一大批跟风者，可对跟风者来说，结果却常常事与愿违，往往是等到万事俱备了，却再也借不上东风了——这一股风早就被刮得无影无踪。

仔细想想，错在哪里？

其实，创业跟炒股一样，看到别人大把挣钱，以为自己进入这个领域也可以大捞一把，结果却常常被套牢。创业投资需要眼光，一些看上去“热闹”的项目，有可能危机四伏；相反，一些不被大多数人看好的项目，却有可能蕴藏着巨大商机。因此，我们可以得出结论：创业最主要的是需要创新思维，看别人看不到的商机，想别人想不到的点子。

在一本专门写创业故事的书中有一段这样的文字：

如果你想突破现有的吉尼斯世界记录是很难的，但如果你创立了一个新项目，那么你就是做这个项目的第一人，创造这个记录的人也自然是你。

例如：你不大可能是世界上跳得最远的人，但你有可能是世界上横着跳得最远的人；你不大可能是世界上跑得最快的人，但你有可能是世界上一边嚼着苹果一边跑得最快的人……这个方法也可用于经营。

你不大可能设计出世界上最好的衣服，但你有可能设计出世界上最好的狗衣服；你的餐馆不大可能是世界上最好的餐馆，但你的餐馆有可能是世界上最好的盲人餐馆……

不求超越他人，只求与众不同！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

技术创新带来的机遇

新的技术发展是民营资本的投资趋势。现在经济发展非常复杂，尤其是数字化技术创造了很多新的产品和市场机遇。技术进步会产生很多新的领域，这些往往是政府管制最松的领域。这无疑是创业者们的机遇之源。

随着微电子技术的飞速发展，无线通信日益普及，其服务日益丰富，终端设备越来越小巧且智能化，通信速度和质量越来越高，更使无线成为人们日常工作和生活中不可缺少的通信工具。现代人的工作和生活已经离不开无处不在的无线通信，而且对服务有了多样化的需求。运营商指望通过各种各样的数据服务来增加营收。技术的创新不但为社会的发展产生强大的促进作用，而且为高新技术企业的发展带来了发展的机遇。

许多有心创业的人常常抱怨没有机遇："我们之所以失败，是因为没有机遇。"他们不知道，机遇无处不在，就看你是否抓得住。

新技术带来的机遇往往潜藏于平凡的现象背后，被表面现象所掩盖，一般人难以察觉，只有具有创新思维的创业者才能透过现象看到本质。另外，新技术带来的机遇往往还有另一个特性，就是具有明显的瞬时性。机遇一旦出现，即如昙花一现，所以，"缝隙"一旦露出，万万不能延误，不能观望，更不能犹豫，必须当机立断，否则就会与其失之交臂。

创业者要想在创业的道路上取得成就，必须紧随社会发展的潮流，密切关注科技发展的动向，在新技术的改革缝隙间打造出一片成功的事业。

新政策带来的机遇

虽然我国经济持续高速发展，但由于我国仍然处于市场经济的初级阶段，国家的一些政策会给创业者带来很大的发展机遇，并且仍然将长期存在。

1. 西部大开发的政策。国家鼓励一切有创业条件和创业愿望的人士去创建自己理想的企业，一方面既实现了自己的梦想，另一方面也为社会的发展带来了有力的促进作用。

2. 国家行业准入放开的政策机遇。《国务院关于鼓励支持和引导个体私营等非公有制经济发展的若干意见》出台，放宽非公有制经济市场准入，贯彻平等准入、公平待遇原则，允许非公有资本进入垄断行业和领

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

域，进入公用事业和基础设施领域，进入社会事业领域，进入金融服务业，进入国防科技工业建设领域。鼓励、支持非公有制经济参与西部大开发、东北地区等老工业基地振兴和中部地区崛起。这一切，均为创业者带来了新的政策机遇。

对于国家一些新出台的政策机遇，创业者可以善加利用。首先要利用好以上市场化进程中的定价政策、分配政策、准入政策，为企业利用政策进行权力寻租开辟土壤。其次要保持与政府较为良好的关系，预先获得政策信息，从中获得有利的发展资源。

服务意识创新：为小众群体服务

随着社会的日益发展，整个社会进入了小众化消费时代，在这个时代，市场不断地细分。如果创业者不知道创建的企业是为哪一类型的人群服务，产品就无法定位，结果是创业者只能追随市场的潮流，市场上什么产品畅销就去做什么，又回到大众化消费的老路上去了。而某一类产品的市场前景一旦不被看好，参与其中的各个企业的销售量也跟着下滑，所以这种模式只能造就机会主义者的成功。

很多人可能并不是周杰伦的粉丝，而是属于不同的小众，但他们也可能会喜欢“菊花台”。小众具有创新特质，同时对大众也有引领效应。

虽然生活中小众的区隔清晰可见，但大众并未消失，小众仍有共性可循，仍是大众中的一员。

在大众基础上生长出的小众群体是最富有创新精神和个性的群体。小众的本质是创新，是与众不同。由此，可以得出小众时代的产品理念：开发一种产品使小众可以在其中创造与众不同的文化；或者开发很多种不同的产品迎合不同的小众。

所以，创业者如果能够在市场细分的环境中，创造一种能满足小众群体的产品或服务，那么在广阔的市场环境中也会得到长远的发展。

市场变化：先觉者赢

市场每时每刻都在变化，不管市场发生了什么变化，也不管这种变化是对是错，只有迅速了解并且能够驾驭这些变化的创业者才能从中获取收益。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

但是，由于创业者的思想观念不同，对未来和现在的观察也有所不同。有些人凭着其以往的经验，对事物有仔细入微的洞悉；而有些人则对未来完全是茫然的，他们经常会对商机视而不见，不知不觉错失了很多机会。所以形成了一些创业者能持久把握市场优势，而大部分创业者则被川流不息、变动不止的潮流所淘汰。

如果你发觉某领域能够满足你的创业需求，那么就应该在预测未来时，考查一下自己拥有的资源是否足以应付趋势带来的机会？现时的人力、物力是否足以应付这些变化？现时技术水平是否足以满足市场新需求？所需的资金要多少？若资金不足，有没有办法向外举债而获取资金？创业者做市场预测时，即使找到不错的赚钱门径，但本身的实力如果不足以完成计划，就无法把适应发展的方案加以实施。

政治、经济、文化的因素，往往可影响市场变化，由此引发市场对某种产品的需求。这种需求有时候一夜之间会急剧增加；有时候会一下子烟消云散。

事实表明，若能及时敏捷地最先感受和把握这种市场变化的趋势，并能立即采取应变措施，使顾客的需要得到满足，就会获益良多，并在短期内收到立竿见影的效果；反之，如果市场上对某种产品需求的趋势已经出现衰退或正在迅速衰退，而自己对此毫无察觉，则难免会蒙受巨大损失。

潜在需求挖掘：发现新天地

潜在需求又称隐性需求，就是指对某类产品或服务会因为产品或市场的某些波动随时拒绝或使用别的替代品所产生的需求行为。

如果市场上的轿车都降到像手机那样便宜，那我们人人都会买车，但那是不可能的，因为价格接受能力而使我们不得不停止的需求就是潜在需求。

一个创业者的成功意味着一个潜在市场的成功开发。所谓的潜在市场可能是一个新的消费者群体，也可能是已有消费者群被新开发出来的消费需求。

在农业生产中，开垦一块新的土地就如同创业者开发一个潜在市场。有农业生产经验的农民都知道，土地的自然条件对农作物的生长具有先决意义。在创业中也一样，目标消费群体的潜在需求和消费能力是创业者成败的先决条件。不过，在发现潜在消费市场方面，则不像农业生产中发现未被开发的土地那样容易。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

未被开垦土地的发现是摆在眼前的物理事实的发现，谁都可以做得到。然而，潜在消费市场的发现却是无法直接用感官观察到的心理事实的发现。这些心理事实，尤其是消费文化的潜在需求这一心理事实，即使是消费者自身也往往是难以直接意识到的。

所以，创业中潜在消费市场的发现工作是一件需要有深厚的消费动机来研究和决断的。

第三节　边打工边寻找创业机会

有很多创业者都是在职的员工，他们非常渴望创业，但又不想轻易放弃自己的工作，如何在创业和工作之间获得平衡呢？答案其实很简单：吃着碗里的，看着锅里的——边打工边寻找创业机会，打工创业两不误。

罗伯特·清崎在《富爸爸，穷爸爸》一书中将所有人划分为四个象限：雇员、自由职业者、企业主和投资者。要实现财务自由，人们必须去做企业主和投资者，也就是创业或者投资理财。相反，如果固守自己的一点点工资收入，只会落进“老鼠赛跑”的怪圈。所谓“老鼠赛跑”，清崎解释为：“起床，上班，付账，再起床，再上班，再付账……他们的生活就是在无穷尽地为这两种感觉而奔忙：恐惧和贪婪。给他们更多的钱，他们就会以更高的开支重复这种循环。”简而言之，就是收入的增长比不上支出的增长、收支缺口不断扩大的一种状态。

有人估算过，城市白领家庭一辈子需要几百万元，其中仅子女抚养费一项就高达约 49 万元（据上海社科院调研报告《孩子的经济成本：转型期的结构变化和优化》）。而夫妇双方正常的工资收入是根本无法达到要求的，中间有很大的缺口。要弥补财务缺口，就必须设法去挣外财（投资收入、兼职收入等），或者把外财转变成内财（创业、给自己打工）。

你适合当“在职老板”吗

和专职创业者追求事业时义无反顾的精神相比，“在职老板”们往往因留有退路而患得患失。其实做老板一定要有一些必需的基本素质，必要的管理技能以及一定的经营技巧，想做好在职创业，就要先看看自己是否

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

具备这些基本条件（见表2－2）。

表2－2 在职创业的基本条件

在职创业的必备条件	具体说明
有远见和长远目标	不能把在职开办的企业看成是临时和过渡的，没有长远打算的企业是不能持久的，连维持也困难
	前期发展目标可以低些、实在些，但是在实现这些低目标后，能够持续设置一步一个台阶的高目标
能够承担风险	即使投资失败，回天无力，也要像做股票一样敢于“割肉”退出，免得亏损的窟窿越来越大，以保护好剩余投资
	如有兴趣，在总结经验、反思教训、理清思路、积蓄能量的基础上，又可以开始新一轮的在职投资
良好的人际关系	选择一个好的商业机会是重要的，尽量能够一举成功，依靠原有的人际关系、商业网络是一条捷径
精力充沛	在职投资者在主业和副业、工作和家庭几条战线上同时作战，要同时打理好而不顾此失彼，应该有比常人更充沛的体力，甚至是长期的忍耐力
积极的商业心态	了解商业的本质，明白商业过程与目标结果的关系
	商业的根本目的是盈利，所以一切工作都应该是以实现盈利为核心来运作，来作为指导思想的，而不是依据自己对某项产品的喜好，或是单方面对某块市场的看好，或是坚持认定自己的某种市场操作思路非常具备先进性，而将此作为项目发展运行的指导思想
	并不是说有要赚钱的心态就会做生意了，而是要知道怎么去赚钱：有没有明确的方案；有没有具体的计划；有没有预见性地进行一些问题和事故的预防准备工作

在职人员的三大创业方式

从兼职开始

对于不想冒任何风险而又想尝一尝创业滋味的上班族来说，不妨先尝试一下兼职。

社会发展的多元化让人的个性与价值有了张扬与展现的机会。一些新兴的行业如计算机编程、财会等工作的随意性和自由度较大，为人们提供

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

了更多兼职机会。兼职已不像以前那样让公众有异样感，许多人对此已经跃跃欲试。但是，做一名成功的兼职者并不容易，包括怎样处理主业与兼职之间的关系、选择哪种兼职更适合……

在北京、上海、广州等大城市，上班族做兼职是一种常见现象。兼职职位有高有低，需要根据各人的能力、机遇而定。不过，不管任何兼职，都可以锻炼能力、积累经验，同时还可以积累一定的资金，又不占用上班时间，不用放弃目前的工作，正好能够弥补想创业的上班族的短板，可谓是一举两得的好事。

上班族选择兼职的时候，一定要注意同自己的特长和未来发展相结合。不要为了兼职而兼职，要知道兼职并不仅仅是为了赚取那一点利润，而是为了对自己能力的锻炼和资源的积累。

因此，兼职者必须要处理好以下一些问题。

处理好本职与兼职之间的关系

兼职者首先要根据自己的实际情况在心里衡量本职与兼职孰重孰轻，摆正两者的位置。

成功的兼职者要取得主业老板和同事的认可与帮助，要有属于自己的未来工作计划及时间规则，并要让他们明白，你有能力在更短的时间内，比别人完成更多的工作。同时要让兼职单位的老板和同事明白，你虽然只是一个兼职人员，但是有极强的职业道德和敬业精神，你是这个团体中的一员，并且是不可被忽视的一员。

当兼职与本职工作发生冲突的时候，也可以寻找比较要好的朋友帮助一起做，这样能够避免出现自己疲于应付，两边不讨好的情况。

将兼职作为改行或选择工作的跳板

兼职意味着比平时花费更多的时间和精力，比平时承受更大的压力。因此，建议最好在兼职之前，好好斟酌一下，为自己做个职业规划，根据这个规划来选择适合自己的兼职。

充分利用在工作中积累的资源和建立的人脉关系

这是上班族的一个特点，也是上班族的一个优势，学会充分利用在工作中积累的资源和建立的人脉关系进行创业，可以大大减少创业风险。

王先生，原来在一家大的电脑音乐制作公司工作，在工作中与很多

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

小的电脑音乐公司、电视台、电视节目制作公司建立了关系，积累了人脉。时机成熟后，王先生辞去了原来的工作，自己成立了一个电脑音乐制作工作室。这相当于是原来工作的延续，所以他几乎没有冒任何风险，便踏上了成功之路。

但是，我们要注意，在工作的时候，不应该将个人的工作与单位的生意混淆在一起，因为这不仅仅是一个道德上的问题，更有可能因此失去客户的信任。另外，也不能因为自己的创业而影响单位的工作。

创业结盟

创业者可以选择合适的合伙人进行创业。有些上班族没有时间自己进行创业，但可以提供一定的资金，或者拥有一定的业务经验和业务渠道，这时候就可以寻找合作伙伴一起创业。

与合作伙伴一起创业需要注意的事项是：责、权、利一定要分清楚，最好形成书面文字，有双方签字，有见证人，以免到时候空口无凭。

一起合伙的创业者，创业初期往往表现得非常友好和谐，但是到公司盈利的时候，由于利益的关系，彼此间关系反倒非常紧张，甚至导致公司到达破产的地步。

这就是大多数合伙企业，开始热热闹闹，中间打打闹闹，最后一败涂地的原因。

在职创业应主攻哪些领域

虽说是市场无限，但商机有限。对在职者来说更是如此，由于要兼顾创业和工作，创业方向更要精准，创业方式更要灵活，否则将陷入骑虎难下的尴尬境地。在职创业可考虑的领域见表2－3。

表2－3　在职创业的主要领域

创业领域	具　体　策　略	灵活程度
网络开店	只要有成熟的进货渠道就能开张，而且无需花费太多的精力，因此很多在职人员创业都以网上开店作为试点	*****
	开网店首先要明确自己的特色，找准赢利点：是走低价路线还是靠新奇制胜；是标榜时尚，还是提供贴心服务	
	一定要注意维护网站，及时与用户进行沟通，聚集人气	

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（续表）

创业领域	具 体 策 略	灵活程度
委托投资	在职人员的时间、精力都有限，因此，选一个好项目投资，再找一个合适的人来经营，就可悠哉悠哉地当老板	* * *
	委托投资的领域十分宽泛，因此，创业选择面较广，但由于委托他人经营，在合作伙伴的选择上要特别谨慎，不仅要有经营能力和专业经验，更重要的是人品过硬	
做代理商	在职创业者由于工作关系，积累了不少的人脉关系，这为其涉足代理生意提供了方便	* * *
	要做好代理商，关键在于选准产品	
	尽量不做大公司和成熟产品的代理，因为其代理条件苛刻，非实力雄厚者不能承受	
	产品需真材实料	
	尽量选择代理正规企业的产品，而且不易仿造，以免陷入恶性竞争	
	最好直接与代理品的生产厂家接触，这样能获得更大的利润空间	
咨询服务	许多在职人士工作多年，在某一专业领域积累了极其丰富的工作经验与理论知识，这是一笔丰富的创业“知本”，这些专业人士完全可以寻求化智力为财富的途径	* * * *
	IT 人员可以开技术咨询工作室，人力资源管理者可以成立职业咨询公司做咨询，关键是根据自己的资源确立赢利模式，如果具备完善的知识体系和多年的实践经验，可考虑提供培训服务	
	如果有独创的理论架构和过硬的实践经验，则可尝试诊断式咨询服务，等确立赢利模式后，一定要注意案例积累和整理，这是做咨询服务的宝贵财富	

在职创业成功案例

我们可以看到许多关于一边打工一边寻找创业机会，最后取得成功的创业者的故事。请看以下一些案例：

小朱，退伍复员后，便到上海闯荡，起初来到一家公司打工，没想

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

到仅过了一年这家公司就破产倒闭了。

“创业一直是自己的一个梦想。”小朱说。回家过了一段时间，他再次来到上海。在上海打工的日子里，他把创业的冲动深藏在心中，同时努力地寻找着创业的机遇。

一次，在一家业务单位，小朱了解到一种玻璃，属于装饰装潢市场上的一种新产品，可广泛用于家庭、娱乐场所等，市场前景广阔，当时在苏北地区还没有一家生产。

看准了项目，小朱立即上网收集信息，了解它的市场、生产以及制造设备的生产厂家等。这一年，小朱辞去了月收入两三千元的工作回到了家乡，着手筹划新厂的建设。为了买到一台质量好的设备，小朱一周内先后跑了好几个城市，几乎是马不停蹄，最终在浙江定下了一台设备。

小朱的创业历程，没有多少的精彩。他的企业，我们甚至还不能感知它的未来，可以说，与太多成功者的故事相比，他没有赢得别人的掌声、鲜花，也不会有别人艳羡的眼神。

但是，就是这样一名普通的创业者，这样一个平凡而简单的创业过程，让我们看到了创业者真实的生命状态，有苦、有累、有难，也有些许短暂的成功欢欣。只要有那份渴望与激情存在，心中的梦想也许就离现实不远了。

小蔡毕业后来到南方的一个城市，在一家公司从事文职工作。由于小蔡所在的公司效益不好，小蔡便边打工边寻找创业的机会。这一天，小蔡到城隍庙看到一些儿童日用品销售紧俏，便萌发了加工儿童日用品的想法。购买机器，按照商店的样品加工，一个小型的加工作坊很快开业了。

经过一年的努力，小蔡终于把公司做成了自己梦想中的样子。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第三章　筹措创业资金

第一节　创业前的资金准备

创业如果没有资金，一切就无从谈起。启动资金越充分越好。这是因为经营启动后可能会遇到资金周转困难的情况。特别是刚开始经商，这种可能性更大，而边经营边筹划资金的能力，又远不如已经有一定根基的商人。如果准备资金不到位，就可能因一笔微不足道的资金，弄垮你刚刚起步的事业。因此，要充分考虑开业资金的筹措，适时、适量、适度地储备和使用，做好资金使用的统筹安排，力求把风险降到最低程度。

因此，许多创业者在前期的资金准备阶段，就心急火燎地解决筹措资金的问题其实是错误的。在资金准备阶段，首先应该考虑的是，我到底需要多少钱才能把这个事业做起来？其次才是吸引创业资金。

有报纸曾报道过，北京的刘先生在网络上看到“投入几千元办工厂”的某项目宣传广告，信以为真，便与对方接洽。谈妥条件后，把预付款通过银行转账过去，就再也找不到对方的人影了。对此，专家提示创业者：创业者应该自己准确估算创业资金，做详细的市场调查。必须知道项目有风险，投资需谨慎！

不同创业类型所需的启动资金

创办企业所需的启动资金

如何估计创办企业所需的资金？这个问题主要依据企业种类、规模大

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

小、经营地点、竞争对手等情况而定。有一点是可以肯定的：在收回投资之前，首先必须投入大笔资金，即使是获利最强的企业，也要等几个月以后才会有利润，有许多企业可能需要更长的时间。

创办一家企业时所需的资金主要由以下几个部分组成（见表3－1）。

表3－1　创办企业所需资金说明

资金组成部分	具　体　说　明
设备	包括生产设备、办公设备、工具以及类似项目的购置费用
建筑	包括房屋、装饰、木工和电工修理固定设施所需的费用
预付款	包括房租、营业执照及其他类似的预付费用
经营周转	至少有能支付3、4个月的经营资金，包括工资、广告费、维修费、偿还债款、购买材料和能源的费用等
存货	半成品、成品、原材料等占用的资金

根据以上几个部分，创业者再结合当时当地的实际情况，详细调查后就能比较准确地估计创办一家企业所需的资金。

投资一个项目的费用

投资小、门槛低的项目，自然能吸引许多初次创业者，但是往往在一些所谓的低投入的项目背后，创业者却忽视了一个关键的问题：要将一个项目运行起来赚钱，所投入的资金远远不像项目策划人所说的那样。由此，许多创业者在学习技术或加盟后，因为后续资金不够造成项目夭折或中途搁浅。预算项目所需要的资金便成为创业之前必须考虑的问题。

就目前来讲，一些世面上比较流行的类似餐饮、娱乐的项目，其启动资金主要包括以下部分（见表3－2）。

表3－2　项目投资所需资金说明

资金组成部分	具体说明	举　例　说　明
项目本身的费用	付给所选定项目的直接费用	比如，你要面授或者函授某一个技术的费用，购买某种机器设备的费用，某一个项目的加盟费用
		又如，你是直接到项目方考查，还需要算上你的差旅费用

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（续表）

资金组成部分	具体说明	举 例 说 明
经营设备、工具等购置费用	项目在经营过程中所需要的辅助设备和工具的费用	接过某个项目后，还需要添置冰柜、锅、燃气等辅助工具
		如泡沫塑料颗粒加工，在买回机器后，还需要考虑配电机，解决生产动力电等
房租、房屋装修费用及流动资金	至少3个月的房租费用，房屋装修费用视其项目而定，流动资金根据具体情况计算	如开餐馆，要按照当地卫生防疫部门的规定装修，否则不能通过，领取营业执照就比较困难
		又如加盟店一类的装修，如果是经销产品，还要算进货柜、橱窗的费用
营业执照及其他类似的费用	个体营业执照对注册资金没有要求，工本费在25～50元左右，此外，还有税务登记工本费，工商行政管理费等	如申办公司，按《公司法》规定需要注册资金（公司注册后，资金可以自由支配），注册个人公司需要的注册资金，依据规模大小不等，最低3万元
经营周转所需要的资金	能支付3、4个月的经营周转资金	比如人员工资、水电费、电话费、材料费、广告费、维修费等，如果有分期偿还的借款，也要算进去。一个项目在最初的运行时，需要经过至少3个月的市场培育期
		在这3个月内，也许盈利很少，也可能根本就没有盈利，所以事先必须要有足够的资金准备

下面我们以刘先生投资某项目为例做说明。

刘先生住在一个小城市，看中一个海鲜水饺加盟连锁项目。他打算在当地开一家特色小吃店，专卖这种海鲜水饺。刘先生把该项目的投资费用以清单形式列出，如表3－3。

表3－3 海鲜水饺项目费用统计表

项目的直接费用	
技术面授费用	2 000元
首批购进产品费用	3 000元
学习期间的差旅费	500元
共计	5 500元

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（续表）

辅助工具购置费用	
用来存放批发回来的产品的冰柜	1 500 元
厨房用具	300 元
共计	1 800 元
房租及流动资金	
房租	800 元/月 ×3 个月 =2 400 元
流动资金	200 元
共计	2 600 元
营业执照（个体）及其他相关费用	
共计	200 元
周转资金	
员工工资费用	800 元/人 ×1 人 =800 元
水电气费	200 元
备用资金	以前期至少 3 个月不盈利的市场培育期为限，备用金为 2 000 元
共计	3 000 元
合计	13 100 元

就此，刘先生统计他投资该项目所需的总金额为 13 100 元，他打算筹资 15 000 元，作为该项目的启动资金。

开一家小店所需的启动资金

总的来说，开一家小店的开支主要有：房租、店面装修、人员工资、货源支出以及经营周转资金的预留。但具体到每个小店又是不同的。比如店面地址选择的不同肯定租金也是不同的，而店面的装修也各有各的做法，这项开支可以差出好多。所以在创业前一定要把周围的情况调查清楚，充分了解你的顾客及竞争对手特点，不能盲目地讲排场。

对于货源方面的问题，也不见得要用非常大的资金去投入。货源充足当然很好，但是如果货多了可能会压资金、占库房。如果销售的商品是流行的东西，那么，它的流行周期可能比较短，所以不宜大量库存。

在推广方面，可以采取这样一些做法：发传单让顾客了解你小店的特色与产品；通过发行会员卡或其他类似打折这样的优惠活动吸引新顾客；对回头客实行特殊的优惠政策等等。不过这都是一些只能短暂增加客流量

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的手段，最根本的是，不管你开什么样的店，卖什么样的产品，你都必须货真价实、诚信经商，这些流传了千百年的商道，是永远不会过时的。

另外还需注意的是，店面虽小，但也需“五脏俱全”，该有的都得有，比方说财务核算过程。这一点是很多小店创业者都忽略掉的。你投入多少钱，赚了多少钱，都必须清清楚楚，不能以为店是自己的，不用向谁交代就任由它是一笔糊涂账。资金是有限的，进货、宣传、调查都要根据实际能力，精打细算，不能投人过大。

总而言之，虽然创业需要的资金只能根据一些基本部分进行大致的估算，准确的资金是比较难以计算出来的，但估算却是必需的。在经营的过程中，还会有一些不可预料的情况出现，这样就必然要求投资者有额外的准备，而如果投资者对基本的资金心里都没底，又怎么能作出额外的准备呢？因此，创业者在运行项目前，必须结合自身的情况，尽量准确地估算创业所需要的资金。只有这样，项目经营成功的机会才会加大。

估算创业资金的五大秘诀

秘诀一：先制定营运计划，以后根据实际情况修正

从成功创业者的经验看来，营运计划是必要的，而大多数创业者也做了这份计划。常见的做法是创业者看到商机，立刻提出营运计划来掌握商机，确定所需筹募的资金，最后筹集并投入资金，依照营运计划一步步将企业建立起来。

不过通常有些假设可能最初设想得很完美，因此，要估算创业资金，需要经常检讨本身的构想，并不断变更最初的营运模式。最初的计划可能会不断更改，因为您会渐渐了解新的事物，并将其纳入计划中。

秘诀二：依据实际情况调整创业设想

如果一开始就筹到让企业发展完善所需的资源，并以此为目标开始的话，的确很吸引人。不过若缩小野心、紧缩开支，并寻找更简单的营运模式，一样可以让我们创业，还可以节省资金。

例如，小王计算出在当地商场开一家零售店面的总成本，每平方米的店面一天需要 100 元。他可以从这个金额开始并撰写营运计划，但最好是想办法控制租金，并调查当地对他的产品需求情况。

这种消费者调查有助于我们压低创业成本。营运初期肯定是获得的信

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

息比利润多。根据这个结果，我们可以按周期的方式投入资金。在进入第二周期并要扩大营业规模时，我们的营运将不再依赖焦点团体或意见调查提供的数据，而是凭借实际经验。

秘诀三：正确估算销售价格

产品定价是创业资金估算的一个重点。因为产品的售价直接决定前期回款的额度和第二批投资的额度。

秘诀四：正确预估创业时间

的确，在创业之初，时间就是金钱。我们假设创业者有固定成本，例如办公室的月租。若我们要在真正开门营业之前改装营业空间，那直到我们真正开张前，这些固定成本会变成额外的创业费用。许多企业家为自己的投资制订实施时间表，但往往因当地政府实施土地使用分区、安全规定与法令检查等要求而宣告失败。

因此，未来的创业者在寻找房东或中介商之前，应该先拜访当地政府的规划或审核机关。建筑执照和工程检验的申请工作，可能会将企业预期的开业日期延后数个月之久。如果没算到这种额外时间造成的成本，那我们真正可用的营运资金就会大幅缩水。

秘诀五：认真看待资金成本

许多小型企业主动用个人信用卡额度来自筹资本，有些人则利用自有房屋来申请贷款。以目前相对低的银行贷款利率而言，这是极具吸引力的选择。

但自筹资本的方法对于金额较高的投资案并不实际。创业者在确定初期费用与现金流量时，应同时计入资金成本。资金成本通常是这样计算：将同样金额的资金投入具有相同市场风险的投资时需要支付的利率。这种利率通常比银行基本放款利率高几个百分点。

吸引创业资金的六个步骤

创业者如何创造条件，吸引创投基金的投资呢？一般来说，要经过下述六个方面的步骤（如图 3－1）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

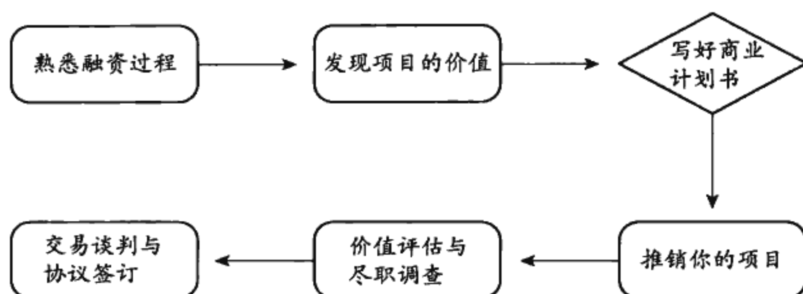


图 3－1 吸引创业资金的六个步骤

熟悉融资过程

在进入融资程序之前，首先要了解创业投资者对产业的偏好，特别是要了解他们对一个投资项目的详细评审过程。要学会从他们的角度来客观地分析本企业。很多创业者出身于技术人员，很看重自己的技术，对自己一手创立的企业有很深的感情，自己的“孩子”不管长得怎么样都是漂亮的。其实投资者看重的不是技术，而是由技术、市场、管理团队等资源配置起来而产生的赢利模式。投资者要的是回报，不是技术或企业。

发现项目的价值

通过对项目技术资料的收集，详细的市场调查和管理团队的组合，认真分析从产品到市场、从人员到管理、从现金流到财务状况、从无形资产到有形资产等方面的优势、劣势。把优势的部分充分地体现出来，对劣势的部分看怎样创造条件加以弥补。要注意增加公司的无形资产，实事求是地把项目的价值挖掘出来。

写好商业计划书

应该说商业计划书是获得创业投资的敲门砖。商业计划书的重要性在于：首先，它使创业投资者快速了解项目的概要，评估项目的投资价值，并作为尽职调查与谈判的基础性文件；其次，它作为创业蓝图和行动指南，是企业发展的里程碑。

编制商业计划书的理念是：首先是为客户创造价值，因为没有客户价值就没有销售，也就没有利润；其次是为投资者提供回报；最后是作为指导企业运行的发展策略。站在投资者的立场上，一份好的商业计划书应该包括详细的市场规模和市场份额分析；清晰明了的商业模式介绍，集技术、管理、市场等方面人才的团队构建；良好的现金流预测和实事求是的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

财务计划。

推销你的项目

这一步需要你与创业投资者接触。你可以通过各种途径包括上网，参加会议，直接上门等方式寻找创业资本，但最有效的方式还是要通过有影响的人士推荐。这种推荐使投资者与创业者迅速建立信用关系，消除很多不必要的猜疑、顾虑，特别是道德风险方面的担忧。要认真做好第一次见面的准备以及过后锲而不舍的跟踪，并根据投资者的要求不断修改商业计划书的内容。

价值评估与尽职调查

随着接触的深入，如果投资者对该项目产生了兴趣，准备做进一步的考察，为此，他将与创业企业签署一份投资意向书，接下来的工作就是对创业企业的价值评估与尽职调查。通常创业者与投资者对创业企业进行价值评估时着眼点是不一样的。一方面，创业者总是希望能尽可能地提高企业的评估价值；而另一方面，只有当期望收益能够补偿预期的风险时，投资者才会接受这一定价。所以，创业者要实事求是地看待自己的企业，配合投资家做好尽职调查，努力消除信息不对称的问题。

交易谈判与协议签订

最后，双方还将就投资金额、投资方式、投资回报如何实现、投资后的管理和权益保证、企业的股权结构和管理结构等问题进行细致而又艰苦的谈判。如达成一致，将签订正式的投资协议。在此过程中，创业企业要摆正自己的位置，要充分考虑投资者的利益，并在具体的实施中给予足够的保证。要清楚，吸引创业投资，不仅是资金，还有投资后的增值服务。

第二节　无中生有的创业筹资途径

也许你有一项高科技的成果，正想创办企业，将成果转化为经济效益；也许你有一个高利润的项目，打算兴办工厂，借机开创自己的事业；也许你正看好某一行业，而你又有着丰富的从业经验，很想自己单干；也许你是什么优势也不具备的下岗工人，只是想开个小店自己养活自己……但是，你们都面临着同样的一个问题，那就是创业资金从哪里来？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

根据《合同法》第211条规定："自然人之间的借款合同约定支付利息的，借款的利率不得违反国家有关限制借款利率的规定。"

根据1991年《最高人民法院关于人民法院审理借贷案件的若干意见》的有关规定：民间借贷的利息可适当高于银行利率，但最高不得超过同期银行贷款利率的4倍，超出部分的利息法律不予保护。

民间借贷：让情面变现金

民间借贷是指公民之间、公民与法人之间、公民与其他组织之间的借贷。只要双方当事人意见表示真实即可认定有效，因借贷产生的抵押相应有效，但利率不得超过人民银行规定的相关利率。民间借贷是民间资本的一种投资渠道，是民间金融的一种形式。

由于民间借贷多是发生在亲戚朋友之间的，因此借贷双方在借贷过程中应注意以下"五要"。

要留有书面借据

借贷双方应立下借贷字据，字据内容要完整。双方约定有借款利息的，要写明利率，并由双方签字、盖章，或按手印，最好找2～3名双方信得过的中间人作证，也可到公证处进行公证。这样，一旦日后发生纠纷，书面字据就是出借人维护自身权益的最有力证据。

要约定还款日期

我国民法通则规定，向法院请求保护民事权利的诉讼时效期为2年。假如没有约定还款日期的，出借人更要注意时效的规定，应当通过借款人的言行确定其是否有意不偿还借款，如果知道其有意不归还借款，那么应在知道之日起两年内到法院提起诉讼，以免超过诉讼时效而使自己的权益得不到保护。

要注意借款人借款的用途

民法通则规定，合法的借贷关系受法律保护。这意味着，个人之间的借贷必须符合法律的规定才能得到法律保护。因此，在有人借款时，出借人应当问明借款人的借款用途。

要依法解决借贷纠纷

在现实生活中，一些因借贷纠纷而引发的非法拘禁、暴力索债的现象

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

时有发生。结果有的人不但未能维护自身合法权益，反而因触犯法律受到制裁。因此，一旦因借款发生纠纷，一定要依法索要，或找中间人协调，或到法院提起诉讼。

要防止借款变成非法集资等不法活动

《非法金融机构和非法金融业务活动取缔办法》第 18 条规定，因参与非法金融业务活动受到的损失，由参与者自行承担。

个人之间的借贷对改善生活、发展生产具有一定的积极作用，但由于法律意识不强，导致借贷不规范，时常因此引发借贷双方纠纷。因此，一定要规范彼此的借贷行为，保障双方的合法权益。

银行贷款：借鸡生蛋

创业道路上遇到缺乏资金的问题，应该怎么办呢？可能许多人都会说向银行贷款，那么，银行有哪些途径为创业者提供资金上的帮助呢？如表 3－4 所示。

表 3－4　银行贷款方式说明

贷款方式	具　体　说　明
创业贷款	创业贷款是指具有一定生产经营能力或已经从事生产经营活动的个人，因创业或再创业提出资金需求申请，经银行认可有效担保后而发放的一种专项贷款
	时下中国工商银行、中国银行、中国农业银行、浦发银行、中信实业银行、交通银行等都已推出了个人创业贷款业务
存单质押贷款	存单质押贷款的起点一般为千元，每笔贷款不超过质押面额的 80%，一般情况下，到银行网点当天即可取得贷款
	除此之外，以国库券、人寿保险保单等也可以轻松在银行得到贷款
抵押贷款	抵押贷款是指按照担保法规定的抵押方式，以借款人或第三人的财产作为抵押物而发放的贷款
	办理抵押贷款时应由银行保管抵押物的有关产权证明，例如房屋抵押和汽车抵押，虽然你仍然有使用权，但产权已经抵押给银行了
	抵押贷款的金额一般不超过抵押物评估价的 70%，贷款最高限额为 30 万元

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（续表）

贷款方式	具 体 说 明
小额信用贷款	小额信用贷款是指农村信用社基于农户信誉，在核定的额度和期限内向农户发放的不需抵押、担保的贷款，目前贷款金额一般不超过5万元
	按照现行规定，只有种植业、养殖业等农业生产费用贷款，农机具贷款，围绕农业产前、产中、产后服务贷款及购置生活用品、建房、治病、子女上学等消费类贷款，才可以使用农户小额信用贷款的方式

值得特别说明的是，在向银行贷款的过程中，创业者还要特别注意以下两点。

合理选择贷款期限

银行贷款一般分为短期贷款和中长期贷款，贷款期限越长则利率越高，如果创业者对资金使用需求的时间不是太长，应尽量选择短期贷款。另外，创业融资也要关注利率的走势情况，如果利率趋势走高，应抢在加息之前办理贷款，这样可以在当年度内享受加息前的低利率；如果利率走势趋降，在资金需求不急的情况下则应暂缓办理贷款，等降息后再适时办理。

选择一家相对利率低的银行

相对来说，国有商业银行的贷款利率要低一些，但手续要求比较严格，如果贷款手续完备，可以对各银行的贷款利率以及其他额外收费情况进行比较，从中选择一家成本低的银行办理。

无论办理哪种贷款，均应按照合同的要求按期偿还本金和利息，如果不能按时还款，银行会收取一定的滞纳金，并会根据情况采取扣收抵押、质押物，追究担保方责任等措施。

互通有无的风险投资

许多创业者会遇到这样的问题：有一个很好的投资项目，却苦于没有资金而使它不能够实现自己的价值；或者有资金，却找不到投资项目，也使钱财白白搁置。遇到这样的情况怎么办呢？当然是彼此之间合作。

虽然你现在只具备20%资源，但你可以通过你的能力或某种合作获取

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

另外60%的资源来满足项目成功所需要的80%资源要素。

从创业者、资源、风险投资三者关系来看，创业者与风险投资是基于资源的合作，创业者提供的是资源和创业模式，风险投资提供的是部分弥补资源和资金。创业者和风险投资进行合作，利用资源来共同创造未来的收益。

但是，在寻求合作关系的时候，一定要确定彼此之间的合作点，尽量使双方达到双赢。

巧借政策东风

政府对某些高科技项目会提供政策性扶持，如果你掌握着高科技成果，那么不妨争取这种政策性的支持，一旦成功，资金问题自然迎刃而解。另外，各地对农业项目的支持力度也是较大的，特别是取消粮食订购任务后，各地都将大力发展高效农业，你若有意到农村去创业，完全可以申请“农业发展基金”的支持，有些偏远的农村为了加快发展步伐，还有给开发者免费使用土地若干年等优惠措施，这些都是节省创业资金的有效办法。

让财富倍增的股权融资

股权融资是指资金不通过金融中介机构，借助股票这一载体直接从资金盈余部门流向资金短缺部门，资金供给者作为所有者享有对企业控制权的融资方式。股权融资没有固定的股利负担，股利的支付与否和支付多少视公司的经营需要而定。

融资是一项专业性很强的活动。创业者除了专注于自己的好项目，还要学会对投资者讲“故事”，要有扎实的数据，要用理性的陈述去打动对方。选择正确的投资者，是一门很大的学问，对方是看重企业成长的战略投资者，还是看重短期回报的战术投资者，中间有很大的区别，对创业者的要求和压力都是不一样的。

股权融资的优势主要表现在：股权融资吸纳的是权益资本，因此，公司股本返还甚至股息支出压力小，增强了创业者抗风险的能力。若能吸引拥有特定资源的战略投资者，还可以通过利用战略投资者的管理优势、市场渠道优势、政府关系优势以及技术优势产生协同效应，迅速壮大自身实力。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

发挥资本运作的杠杆效应

资本运营，是指利用市场法则，通过资本本身的技巧性运作或资本的科学运动，实现价值增值、效益增长的一种经营方式。资本运作是一种以小变大、以无生有的诀窍和手段。

小型创业者搞“资本运作”，要抓住几个关键点，这些关键点就是：

1. 不要割裂资本运营与生产经营的内在联系。对于小企业来说，资本运营必须服从或服务于生产经营。生产经营是资本运营的前提和基础，离开了生产经营，资本运营势必成为无源之水、无本之木。

2. 不要把资本运营的目标定位于企业资产数量的大小，片面追求企业资产的规模扩张，忽视资本运营的质量。

3. 不要把经济规模等同于规模经济。规模经济的本质是效率与效益。经济规模仅仅是一个总量概念，并不涉及成本收益分析。成本低、收益递增的经济规模才可以称之为规模经济。经济规模的扩大可能是既“规模”又“经济”，也可能是光“规模”不“经济”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第四章　开业前必须要做的三件事



第一节　前期调研必不可少

俗语说，凡事预则立，不预则废。同样，在我们开始创业之前，有一些准备是非做不可的，否则很有可能会失败。而在进行创业准备时，第一件事又该做什么呢？答案就是：前期调研。

前期调研非常重要，否则就有盲目进入的危险，正如军队中的一句话“用于侦察的时间不会是浪费的时间”，这句话用在创业时也同样正确。

总的说来，如图 4－1 所示，创业之前的调研包括以下几种。



图 4－1　创业前期调研项目示意图

创业的成败，受市场状况的影响很大。但市场状况并不是企业单方面可以控制的，必须采取随时准备应变的态势。因此，市场变化状况的掌握和创业者的行动及其成果有非常密切的关联。

美国专业市场调研机构提醒该国创业者：市场变化很快，21 世纪由于大众传播、交通、通讯的发达，这种变化更有加速的倾向。所以，曾

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

经搜集过的资料并不能作为长期判断市场的根据，必须随时不断地搜集最新的情报，以察觉市场变化的方向。

政策调研

正所谓与时俱进，政策致富的外延和内涵正在发生着不同程度的变化。在创业过程中，合理利用各种优惠政策，那么“发财”就不可能仅仅是一句空话，而是成为发生在诸多创业者身上的事实。所以，创业之前的政策调研是必要的。

注意点

对于创业者，用好政策需要注意：

每个人的创业方向、创业特点不相同，每项创业政策的适用范围和对象也不同，个人在运用创业政策时，要选择适合自己的政策。在选择适合自身的创业政策后，要切实发挥好政策的实际效应，使政策的运用能真正降低经营成本，改善经营状况，提升经营能力。

政策项目

创业者需要了解的各项政策包括：劳动部门、小企业服务中心等部门制定和操作的各项政策，主要有劳动保障部门的开业贷款担保政策、小企业担保基金专项贷款、中小企业贷款信用担保、开业贷款担保、大学生科技创业基金等。这些政策的优惠措施主要集中在四个方面（见图4－2）。

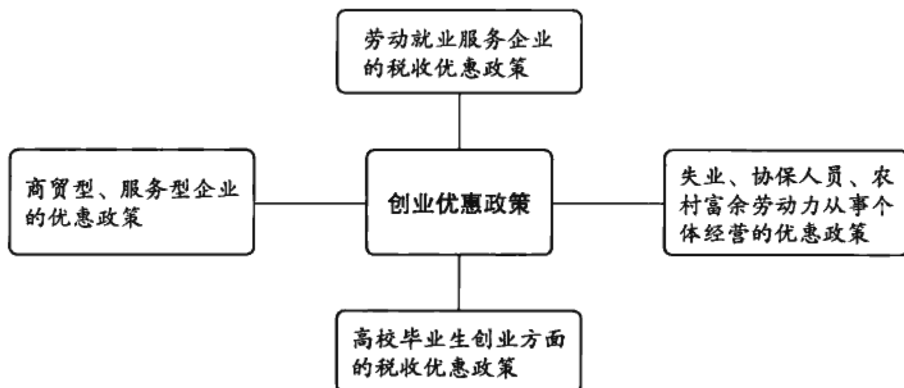


图4－2 创业的四种优惠政策

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

创业政策是个人创业的助推剂，但不是个人创业的“万能药”，任何人都不能仅仅依靠政策来创业，任何人也不是为了享受政策而创业，这是用好创业政策必须树立的理念。

总之，创业首先必须要有一定的条件，一定的基础，在看准市场商机的同时选择合适的创业项目，并适时地通过创业政策为自己服务，就能让创业者更好地走好创业之路。

行业调研

许多创业的人不知道自己应该从事什么行业。如果要使自己所选的行业在市场上有竞争力，那么就必须对各个行业有所了解，最起码也应该对你即将从事的行业有一个全面的了解，所以，创业者需要对即将进入的行业做一个调研。

自己对某个行业不熟悉，经过一定的研究和学习，可以很快熟悉这个行业，并通过你的市场调查与分析，确信自己不会犯主观性的错误，再涉足这个行业也为时不晚。如果创业者不了解这个行业，但你的合作伙伴却是这个行业中的行家，要涉足也未尝不可。

有时候在某个行业干得很出色，一旦换一个行业，一切都可能发生很大的变化，如果再套用原来的经验往往要打败仗。

每一个行业都有其特殊的规律，一个人在这一行业中是内行，而在另一行业中很可能是外行。因此，选择自己的创业行业时，一定要考虑自身的实际情况，千万不可贸然行动，一头扎进自己不熟悉的领域而不能自拔。

产品调研

创业者要使自己的新产品进入市场，就要对产品进行调研，确定其可行性。

创业者如何对产品进行调研呢？

首先，要看终端销售的产品类型，摆放位置，外包装都是什么颜色的，什么形状，强势品牌是什么颜色、什么形状等，在看的过程中还要问相关人员一些关于产品的知识：比如问营业员哪个产品卖得好，为什么好；哪类人群买得多，都有什么类型的产品在销售。当然，有一些问题并

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不是能直接问出来的，可是对于一些重点终端，这方面的信息你还非得搞清楚不可。

获取的信息必须是发散性的，要考虑到诸多因素对产品营销的影响，只有这样得出的结论才能公正客观。

其次，要对可能购买这种产品的消费群体进行调研，对消费群体的调研必须详细认真，某一个细节的失误都会对整体的营销造成影响。

最后，对一些高端科技成果或权威机构进行调研，高端科技成果的运用，不仅可以提高产品本身的质量，同时也为产品罩上了一层光彩夺目的光环。每年都有一些新技术、新研究成果的诞生，而伴随着这么多最新技术、最新成果诞生最多的就是最新的产品，因为高新技术已被人们所认识并接受，而由此转化形成的生产力制造出的产品就更容易被人接受。

所以说，无论创业者属于什么情况，都需要做好这方面的调研，只有洞悉市场上产品运行的基本情况，才可以最终把自己的产品推向市场。

客户调研

进行客户调研，就是对客户需求的一个了解过程，了解即将开发的产品或服务能否满足客户的需求。

客户调研的时候，必须要详细规划出调研内容。

比如：客户需要这种产品实现什么样的功能等。如果客户表述的概念有些模糊，就要弄清楚客户到底需要什么，想要什么样的服务。

消费者每一次购买行为的产生、发展，直至结束，并不是一件简单的事情。在发生购买行为的整个过程中，消费者为什么买，在哪里买，在什么时候买，向谁买以及怎样买，都有心理活动的作用。有时心理活动对购买行为的影响又是非常微妙的。

所以，提前做好客户调研工作，才能够更加顺利地把产品和服务推向市场，使其市场运作得以顺利进行。

赢利模式调研

企业赢利模式或商业模式，就像人体的血管。血管有毛病，血液流通就不可能顺畅，一个人就不可能活得健康、舒适。企业也一样，没有一个

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

合理的赢利模式，不管企业名气有多大，多么能折腾，也只能是苟延残喘。

有多少企业就有多少赚钱方法，但只有最优秀的（而不一定是最大的）企业才谈得上模式。模式因为其本身的规律性，所以可以把握、可以学习、可以仿效、可以借鉴。它就像一块陶土、一个半成品，你可以根据自己的情况，加以改造。

企业的赢利模式，一般有五个要素，几乎所有企业的赢利模式都是以其中某一个或两个要素为核心的各要素不同形式的组合（见表4-1）。

表4-1 赢利模式五要素

赢利模式五要素	具体说明	
利润源	指企业提供的商品或服务的购买者和使用者群体，他们是企业利润的唯一源泉	有足够的规模
		要对利润源的需求和偏好有比较深的认识和了解
		在挖掘利润源时与竞争者比较而言有一定的竞争优势
利润点	是可以获取利润的产品或服务	针对明确客户的清晰的需求偏好
		为构成利润源的客户创造价值
		有些产品和服务或者缺乏利润源的针对性，或者根本不创造利润
利润杠杆	生产产品或服务以及吸引客户购买和使用产品或服务的一系列业务活动，利润杠杆反映的是一部分投入	
利润屏障	指为防止竞争者掠夺利润而采取的防范措施，它与利润杠杆同样表现为投入	
利润家	对企业如何赢利具有极强的敏感和预见性的人，他往往是创业者本人，也可能是创业者的合作伙伴	

只有确定了赢利模式，企业在几年后的发展才能有鲜活的保障。

第二节 确定创业方略

创业必须有方法，有策略，否则很可能不等竞争对手打倒你，你自己就方寸大乱了。那么创业方略该如何确定呢？

美国18岁的成功创业者曾说过：创业最主要是要考察你所选择的方

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

向对不对，你的项目的市场规模够不够大，你的产品有多大的营销地域空间和多大的消费人群及消费量。这些都是我们首先要考虑的，因为你必须要保住这个市场，要实现收支平衡。

简单来说，确定创业方略有以下几个步骤。

明确你的创业目标

创业者的个人目标是和企业的目标不可分的，所以，创业者在确立企业的目标之前，必须要先明确自己的个人创业目标。

有一些创业者认为他们创立企业是为了实现自己的人生价值，又能获得施展某方面才华的机会，获得试验新技术的机会，希望生活更富裕，创建一家体现个人深层价值观的机构而获得异常快感等。几乎每一个创业者都有一个自己的目标，但是对于这样大而空的目标，往往不能使我们认真地看清事情的本质。

只有明确了创业的目标，建立企业才有意义，创业者的目标对企业类型和规模起着决定作用。

如果创业是为了改变自己的生活方式，那么往往你的企业不需要太大的规模，因为如果太大，就很容易陷入工作之中。而对于想获取资本收益的创业者，就需要建立大一些的企业。如果创业者希望企业在经受了技术换代、雇员和客户的更迭之后仍能不断更新，则企业持续性就更加重要。

同时，在确定企业目标的时候，要明白自己需要承担什么样的风险。

创办一家可持续发展的企业往往需要承担长期的风险，需要不断投资以保持优势；为了培养公司的骨干力量，创业者可能要授权经验不足的员工作出重大的决定；此外新创企业可能在很多年之后才能赢利，长期冒风险会让人感到压力重重。

例如：小型企业或生活方式型企业因为发展空间小，优秀人才难以就位，创业者身兼多职，加上企业不易快速发展，因此创业者容易被企业拖住。

此外，要明白自己愿意冒什么风险，不愿意冒什么风险，愿意牺牲什么，不愿意牺牲什么。如果创业者发现企业不能满足自己的需求，或者发现实现个人目标需要冒更大的风险，作出更多的牺牲，他们就要重新确定目标。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

当今这个社会是一个创业非常活跃的社会，有许多人进行积极大胆的创业尝试，但是成功的往往是少数人，这其中有许多是因为没有目标而被淘汰出局的。所以说，如果你想创业，首先要确立一个积极、明确的创业目标。

找准你的目标客户

无论是以什么为创业资本，准确定义你的目标客户都会增加你的成功几率。如果目标客户定义不准，会出现两种情况：一种是由于目标客户定位的错误，使得很多的市场活动没有取得应有的效果，致使产品销售不出去，那么即使你的产品做得再好，也不会取得成功；另一种是在销售产品的时候，没有把产品的使用客户定位好，例如向一个月收入只有一千元的人推销价值上百万元的汽车，显然不对位。

找准、锁定你的目标客户，也就明确了市场定位。对许多创业者来说，确定目标客户理所应当，但是如何确定，则更多的是以感觉为主。这就很容易判断失误，而一旦失误，则后续的经营环节根本无法引致最终的效益目标。

鉴于此种情况，我们在确定市场定位的时候，首先要发掘目标客户，产品进入市场，这个市场能不能做好，能不能做大，除了产品自身的良好状态外，很重要的一点就是要找准目标客户。企业寻找目标客户群最常用的工具是进行市场细分。我们可以按照不同的特征进行市场的细分工作，比如追求相似利益的人群、具有相同爱好的人群、相同年龄层次的人群、相同收入水平的人群、相同职业特征的人群等等。

针对这些具有相似利益追求的人群，我们可以集中资源来研究和生产具有显著特征的产品，将产品的主要优势体现在某一方面。

例如：针对广大中低收入家庭的中年妇女，可以提供所谓价廉物美的日用产品，通过大量生产和大量销售来降低产品的单位成本和售价；针对偏爱个性化和高品位的高收入人群，我们可以研究和生产量身定做的高价格、高品质产品，并且进行生产数量的限制和附加服务的提升。

一旦找准了目标客户，你就可以和他们进行沟通，征求他们的意见，为他们提供优质服务，保持诚恳的心态，尽可能多地为客户利益着想。

除了通过市场细分来找到目标客户群外，还可以通过其他方法找到自己的客户，比如可以从同类产品的提供商那里来了解客户，或者通过代理

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

商来找到客户。

如果你提供的产品与竞争对手的产品相同或相近，其客户群也基本相同，你可以向竞争对手的客户提供价格更便宜、手续更便捷、服务更优质的替代产品来争夺客户，但是这种方式往往使你与竞争对手发生直接冲突，容易受到竞争者的报复。

只有找准目标客户，你才最容易取得成功。

李嘉诚刚开始做塑料花生意的时候，就把目标锁定为中产阶级家庭女性，认为她们的特征描述相对容易，这些女性有一定审美趣味，工作压力大，需要靠美来调剂，并且消费能力颇高，仿真塑料花正好符合她们的消费需求。目标客户群定准确了，李嘉诚就把塑料花做得美轮美奂，而且无论色彩、造型、价格都针对性极强，最终一炮而红。

确定适合的营销模式

在创业之初，第一个重要的选择就是寻找适合自己的营销模式。

对一个创业者来说，一个真正好的模式，应该是适合自己的，即自己有能力操作而且能把现有的资源进行有效整合的。

在竞争激烈的互联网时代，一个创业主意刚刚被想到，可能就有成千上万的人同时想到了，但最终真正将之成功运作的可能就只有一家。在这里，除了各个模式本身在实际操作过程中会存在可能导致不同结果的差异外，真正起决定作用的是各个公司实际的运作能力。

这里讲到的运作能力，是创业者可以开发和调动的资源，包括资本、渠道、客户等。我们常常说“创业者应该做好自己最擅长的事情”，这里的擅长，不仅仅是指能力，更是指在你所处环境里的资源条件。

在设计自己的营销模式时，非常重要的一点是对自身以及环境有一个客观衡量，认清自己能做什么，在哪一个环节投入会取得最大的收益，而不是盲目地去模仿和追随别人成功的模式。

例如：当年三株口服液是用农村包围城市的战略，把农民的猪圈上都刷上了宣传标语，因而取得了极大的成功。

不同企业营销模式的高低差别在哪里？最大的差别就是能够选择一个更适合自身的营销模式。

两个电脑公司，都做相同的调查，问卷内容都差不多，两个公司的数据、报告都出来了，为什么这家公司的策略就强于另外一家？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

选择与消费者生存状态相配合的营销模式，会帮助我们将市场定位技术和市场细分概念进一步引向深入。当你真正切中消费者心脉的时候，产品和品牌就真正成为消费者眼中的自然的组成部分。

第三节　确定创业方式

创业之前必须做的事除了前期调研以及确定创业方略以外，剩下的就是确定创业方式了。

阿里巴巴的主要创办人马云曾在“赢在中国”节目上对创业者提出忠告：“创业模式越多越说明你没有模式……创业的时候，我建议大家要做自己最容易做好的事情，别挑一个特别大的。”

总的来说，目前国内可行性比较高，而且也是创业者们最常用的创业方式有以下六种。

创业方式选择之一：个体工商户

个体工商户是在法律允许的范围之内，依法经核准登记，从事工商业经营的自然人。个体工商户是个体工商业经济在法律上的表现（见表 4－2）。

表 4－2　个体工商户的法律特征

个体工商户的法律特征	具　体　说　明
个体工商户是从事工商业经营的自然人或家庭	自然人或以个人为单位，或以家庭为单位从事工商业经营，均为个体工商户。可以申请个体工商户经营的主要是城镇待业青年、社会闲散人员和农村村民
自然人从事个体工商业经营必须依法核准登记	个体工商户的登记机关是县以上工商行政管理机关。个体工商户经核准登记，取得营业执照后，才可以开始经营。个体工商户转业、合并、变更登记事项或歇业，也应办理登记手续
个体工商户只能经营法律、政策允许个体经营的行业	所有创业者经营的项目都必须在合法范围之内

个体工商户的登记流程及需提交的文件和材料见图 4－3，图 4－4。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

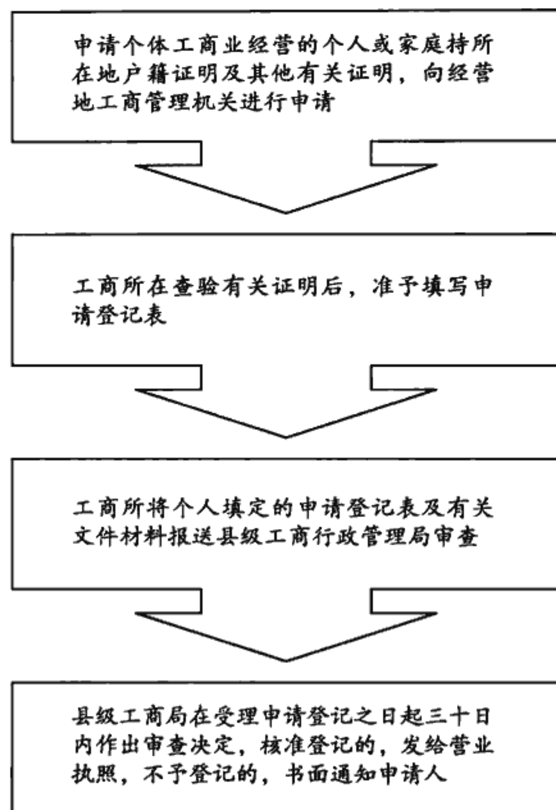


图 4－3 个体工商户登记流程图

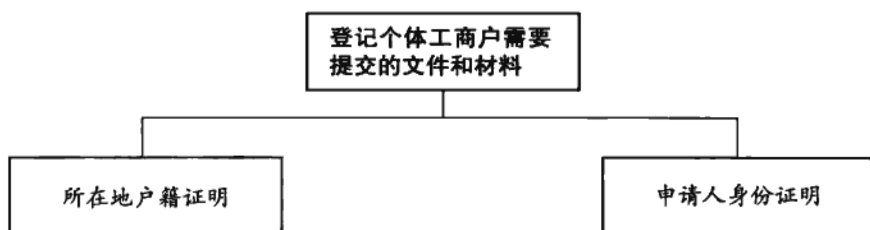


图 4－4 登记个体工商户需要提交的文件和材料

需要补充说明的是，申请经营一些比较特殊的行业，还需要提交有关部门核发的证明文件，这些行业包括：旅店业、刻字业、信托寄卖业、印刷业、机动车船客货运输、饮食业、资源开采、工程设计、建筑修缮、制造和修理简单计量器具、药品销售、烟草销售等。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

创业方式选择之二：个人独资

个人独资企业也就是媒体通常所说的“一元钱当老板”的企业，由个人全资拥有，投资人对企业任何事务具有绝对决策权。它不是法人，需要承担无限责任。个人独资的相关说明见表4－3。

表4－3　个人独资相关说明

<table>
<tr><td rowspan="5">设立个人独资企业应具备的条件</td><td colspan="2">投资人为一个自然人</td></tr>
<tr><td colspan="2">有合法的企业名称</td></tr>
<tr><td colspan="2">有投资人申报的出资</td></tr>
<tr><td colspan="2">有固定的生产经营场所和必要的生产经营条件</td></tr>
<tr><td colspan="2">有必要的从业人员</td></tr>
<tr><td rowspan="8">设立个人独资企业的程序</td><td colspan="2">设立个人独资企业可以申请名称预先核准，即申请取得企业名称（根据《企业名称登记管理初稿办法》，设立公司应当申请名称预先核准）</td></tr>
<tr><td rowspan="5">由投资人或者其委托的代理人向个人独资企业所在地登记机关申请设立登记，并提交下列文件</td><td>投资人签署的个人独资企业设立申请书</td></tr>
<tr><td>投资人身份证明</td></tr>
<tr><td>企业住所证明</td></tr>
<tr><td>国家工商行政管理局规定提交的其他文件</td></tr>
<tr><td>委托代理人同时提交《委托书》和代理人的身份证明</td></tr>
<tr><td colspan="2">登记机关在收到上述文件之日起的15日内，作出核准登记或者不予登记的决定。予以核准的发给营业执照；不予核准的，发给企业登记驳回通知书</td></tr>
<tr><td colspan="2">取得营业执照后，即可开展营业活动</td></tr>
<tr><td rowspan="4">个人独资的优势</td><td colspan="2">个人独资企业的注册手续最简单，获取相关的注册文件比较容易，费用比较低</td></tr>
<tr><td colspan="2">决策自主</td></tr>
<tr><td colspan="2">税收负担较轻</td></tr>
<tr><td colspan="2">注册资金随意</td></tr>
<tr><td rowspan="4">个人独资的劣势</td><td colspan="2">信贷信誉低，融资困难。由于注册资金少，企业抗风险能力差，不容易取得银行信贷，同时面向个人的信贷也不容易</td></tr>
<tr><td colspan="2">无限责任</td></tr>
<tr><td colspan="2">可持续性差</td></tr>
<tr><td colspan="2">缺乏企业管理</td></tr>
</table>

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

创业方式选择之三：合伙企业

合伙企业一般指由两个或两个以上的个人联合经营的企业，合伙人共同分享企业所得，并对营业亏损共同承担责任。它可以由部分合伙人经营，其他合伙人仅出资并共负盈亏，也可以由所有合伙人共同经营。其特点是规模小，资本需要量较小。合伙企业的特征与优劣见表 4－4。

表 4－4　合伙企业的特征与优劣

合伙企业基本特征	合伙企业由各合伙人组成，合伙企业不是单个人的行为，而是两个以上个人的联合
	合伙人订立合伙协议，这是合伙人建立合伙关系和合伙企业的前提，也体现了合伙企业的基本属性
	合伙人共同出资，是合伙人联合起来共同经营的必要条件，能否出资也是能否作为合伙人的一个衡量标准
	合伙人共同经营，合伙企业是各合伙人结合而形成的，合伙人相互信赖，共同出资，直接参与经营，在经营中具有同等地位，合伙人既是出资者又是经营者
	合伙人对合伙企业债务承担无限连带责任，合伙企业是以合伙人个人财产为基础建立的，合伙财产为合伙人所共有，与合伙人的个人财产密切联系
	合伙企业由合伙人共同经营，风险共担，要求各合伙人用其个人财产来共同保障合伙企业的信誉，承担合伙企业的债务责任
	合伙人共享收益，这是合伙企业的共同目的，合伙企业共同出资、共同经营、共担风险，所产生的经营成果则由合伙人共享，合伙企业收益的归属、利润的分配都根据共享收益的原则来确定
合伙企业优点	可以从众多的合伙人处筹集资本，合伙人共同偿还债务，减少了银行贷款的风险，使企业的筹资能力有所提高
	合伙人对企业盈亏负有完全责任，有助于提高企业的信誉
合伙企业缺陷	合伙企业是根据合伙人之间的契约而建立的，每当一位原有的合伙人离开，或者接纳一位新的合伙人，都必须重新确立一种新的合伙关系，从而造成了法律上的复杂性，通过接纳新的合伙人增加资金的能力同时也受到了限制
	由于所有的合伙人都有权代表企业从事经济活动，重大决策都需要得到所有合伙人的同意，因而容易造成决策上的延误和差错
	所有合伙人都对企业债务负有连带无限清偿责任，这就使那些并不能控制企业的合伙人面临很大的风险

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

创业方式选择之四：有限责任公司

有限责任公司是指符合法律规定的股东出资组建，股东以其认缴出资额为限对公司承担责任，公司以其全部资产对公司的债务承担责任的企业法人。

有限责任公司的特点

按照我国《公司法》的规定，有限责任公司有以下一些法律特点：

- 有限责任公司是企业法人，公司的股东以其出资额对公司承担责任，公司以其全部资产对公司的债务承担责任。
- 我国《公司法》规定的有限责任公司股东人数为 50 人以下。
- 有限责任公司具有较强的人合因素。
- 有限责任公司不能向社会公开募集公司资本，不能发行股票。
- 有限责任公司设立条件和程序较为简单和灵活。

有限责任公司股东出资限额

创业者一般采用的公司制度是有限责任公司。有限责任公司股东出额限额见表 4 – 5。

表 4 –5　有限责任公司股东出额限额一览表

有限责任公司股东出额限额	具体数额
以生产经营为主的公司	人民币 50 万元
以商品批发为主的公司	人民币 50 万元
以商业零售为主的公司	人民币 30 万元
科技开发、咨询、服务性公司	人民币 10 万元

相比较而言，股份有限公司设立的资本则不能少于人民币 1 000 万元，其中有外商投资的股东有限公司的法定最低资本限额为 3 000 万元。

一般来说，有限责任公司作为企业法人有自己独立的财产，能够以自己的法人财产独立承担民事责任。所以对创业者来说，采取有限责任公司作为自己创业阶段的公司模式无疑是一种明智的抉择。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

创业方式选择之五：一人有限责任公司（新公司法规定）

所谓一人有限责任公司，是指只有一个自然人股东或者一个法人股东的有限责任公司，公司的独任股东只在自己的出资范围内对外承担有限责任。一人有限责任公司的设立条件见表4－6。

表4－6 一人有限责任公司的设立条件

条件一	一人有限责任公司的注册资本最低限额为人民币10万元，股东应当一次足额缴纳公司章程规定的出资额
条件二	一个自然人只能投资设立一个一人有限责任公司，该一人有限责任公司不能投资设立新的一人有限责任公司
条件三	一人有限责任公司应当在公司登记中注明自然人独资或者法人独资，并在公司营业执照中载明
条件四	一人有限责任公司章程由股东制定
条件五	一人有限责任公司不设股东会，股东作出《新公司法》第三十八条第一款所列决定时，应当采用书面形式，并由股东签名后置备于公司
条件六	一人有限责任公司应当在每一会计年度终了时编制财务会计报告，并经会计师事务所审计
条件七	一人有限责任公司的股东不能证明公司财产独立于股东自己的财产的，应当对公司债务承担连带责任

一人有限责任公司的优点如下。

节省时间和金钱，提高工作效率

由于一人公司内部管理结构一般比较简单，股东和董事往往由同一人兼任，在遇到大事急事时就可以无需或减少股东会、董事会的召开、召集、决议等繁琐事项，可以避免公司僵化，从而及时有效地作出决策以应对市场变化，提高企业的竞争力。

风险可控，鼓励投资

一人有限公司的股东也承担有限责任。这就使股东的投资风险预先已确定。另外，一人公司可实现公司财产和股东个人财产的分离，可以避免

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

投资者因为一次的投资失败而无法翻身。这一优势刺激了公众的投资积极性，扩大了社会总投资的大量增加。

在保护商业秘密方面有很大优势

一人公司制度中，由于接触到商业秘密的人比较少，股东可有效地采取措施保护发明创造或专有技术，对企业有很大的实惠。

有利于社会利益

如果不承认一人公司制度，公司就会因为股东人数达不到法律要求而被迫解散，那么公司的经营业务就要终止，公司的职工也将面临失业。这对经济发展和社会稳定都是不利的。

一人有限公司的弊端如下。

公司的组织机构难以健全，缺乏制衡机制

由于一人公司仅有一个股东，其股东的唯一性，使传统的法人治理结构难以发挥作用。

不利于保护债权人的权利

由于一人公司对外承担的责任是有限的，而在企业法内部又不能切实保证股东能合法、合理地经营与操作，这便极易产生大量的债权被承担“有限责任”者以合法借口拒之门外，使债权人有口难言。这种不公平的社会现象既不利于经济发展，又不利于社会稳定。

不利于公司的发展壮大

由于一人公司股东的唯一性，公司资金筹措能力就会受到限制。并且因为一人公司的组织机构往往不健全，公众可能对这类公司缺乏信任。

创业方式选择之六：特许加盟

特许加盟是特许人与受许人之间的一种契约关系。根据契约，特许人向受许人提供一种独特的商业经营特许权，并给予人员训练、组织结构、经营管理、商品采购等方面的指导和帮助，受许人向特许人支付相应的费用。通俗地讲，特许经营是特许方拓展业务、销售商品和服务的一种营业

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

模式。特许加盟的形式见表4－7。

表4－7 特许加盟的三种形式

形式	门店特点	经营特点
直营连锁连锁店	门店均由总部全资或控股开设	在总部的直接领导下统一经营
自愿连锁连锁店	门店均为独立法人	各自的资产所有权关系不变，在总部的指导下共同经营
特许连锁店	门店和总部签订合同	取得使用总部商标、商号、经营技术及销售总部开发商品的特许权，经营权集中于总部

在中国，特许加盟这种相互借势，力争双赢的模式正被越来越多的投资人所看好。据中国连锁经营协会最新统计数据，我国现有特许连锁体系超过2 000个，成为全球特许体系最多的国家。为什么这么多创业者选择特许加盟作为他们的创业方式呢？因为特许加盟具有以下优势（见表4－8）。

表4－8 特许加盟的优势

优势	具体说明
资源便利	可以直接利用总部拥有的品牌、商标、经营管理技术，对于完全没有生意经验的人来说，可以在较短的时间内入行，而且也减轻了不少负担
可不必自设开发部门	因为总部为了提高整个连锁企业的商誉，会随时开发独创性、高附加价值的商品
总部统筹处理促销、进货乃至会计事务等	使加盟店能心无旁骛地专心致力于销售工作
承袭了连锁系统的商誉	等于给顾客吃下了定心丸，对于新开张的店或是不熟悉的店都会有亲切感，甚至对于新移民的加盟店主所担心的语言障碍、生活习惯等问题，都可以在同一招牌下而受到维护
可低价购进设备	总部大规模生产及定制，甚至连设备、餐桌椅、杂项装备等，都可以便宜地买进，从而解决了种种困难
技术指导与协助	开张前的职前培训等工作，都可以由总部获得协助，开张后还会定期有人来做各项指导
有总部为后盾	自己独创生意，只能孤军奋战来应对不利的情况，加盟店则有总部为后盾，可以作为支援

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（续表）

优　　势	具　体　说　明
建议与咨询	加盟店可以向总部咨询，做项目评估，甚至总公司帮助选址
信息便利	总部对周围的环境随时做市场调查，包括客户群形态、消费倾向的改变等，使得加盟店能及早采取对应措施
奖励与福利	加盟店的成功，也等于帮助总部拓展市场，因此总部对业绩好的加盟店，还有奖励制度与福利

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

CHUANGYE

YU YINGYE

第二部分 我必须：启动创业引擎

建立优势互补的创业团队是创业的关键，新公司开办前要先把核心人员确定下来。之后，需要用公司实体这么一个合法的组织形式确定每个人的角色和各自的责、权、利。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第五章　组建你的创业团队



当你终于艰难地作出了决定——“我要去创业”，而且你已经有了切入市场的产品或这仅仅是一个点子之后，你最重要的任务就是建立起一个共同创业的团队。建立优势互补的创业团队是创业的关键。

第一节　成功团队必备条件之一：共同的目标

一个团队不单只是集合一群人而构成，若彼此没有共同的目标、相互的认同与统一的行动，那么即使形式上聚集在一起，也形不成强大的凝聚力。所以，作为一个成功的团队，必须要有共同目标，只有具有共同目标的团队才有凝聚力、战斗力。

在动物世界里，三只小狼怎样吃掉一匹大斑马？首先，三只两尺多长的小狼一拥而上，一只小狼咬住斑马的尾巴，一只小狼咬住斑马的鼻子，无论斑马怎么挣扎反抗，两只小狼都死死咬住不放。当斑马前后受敌、疼痛难忍时，最后一只小狼就开始啃斑马的腿，斑马终于支撑不住倒在了地上。

共同目标是团队成功的关键

为什么一匹大斑马可以被三只微不足道的小狼吃掉呢？

可以这么说，这三只小狼组成了一个优秀的团队。从一开始建立到完成使命为止都有一个共同的目标。这三只小狼分工合作、各负其责，致力

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

于一个共同的目标——吃掉斑马。

有人做过一个调查，问团队成员最需要团队领导做什么，70%以上的人回答——希望团队领导指明目标或方向；而问团队领导最需要团队成员做什么，几乎80%的人回答——希望团队成员朝着目标前进。目标在团队建设中的重要性由此可见一斑。

所以，共同目标是团队之所以存在的客观原因，是团队凝聚力的源泉，也是衡量团队是否成功的关键。

共同目标应符合团队成员个人的价值观

团队的共同目标只有符合团队成员个人的价值观，才能提高成员工作的主动性，推动成员一起努力工作，才能为成员之间相互协作、相互负责奠定基础，才能把团队成员的创造性、积极性和工作技能向着同一个方向进行整合，形成最大合力。

团队目标是一个有意识地选择并能表达出来的方向，它运用团队成员的才能和能力，促进组织的发展，使团队成员有一种成就感。因此，团队目标表明了团队存在的理由，能够为团队运行过程中的决策提供参照物，同时能成为判断团队进步的可行标准，而且为团队成员提供一个合作和共担责任的焦点。有时，在进行团队建设时，可能觉得为团队确定目标还是相对比较容易的，但要将团队目标灌输给团队成员并取得共识——责任共担的团队目标，可能就不是那么容易的事情了。

所谓符合团队成员的价值观并不是每个成员都完全同意目标，团队成员可能会存在不同观点，但为了追求团队的共同目标，各个成员要求同存异并对团队目标有深刻的一致性理解。

团队共同目标的形成

团队共同目标并非一蹴而就，而是要经过一段整合和提炼的过程。形成团队共同目标的步骤见表5－1。

表5－1　形成团队共同目标的步骤

形成团队成员的共同目标	具体内容分析
调查团队整体目标	可以使团队成员觉得这是他们自己的目标而不是别人的目标

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（续表）

形成团队成员的共同目标	具体内容分析
获取成员对目标的认识	团队目标能为组织作出什么别人不能作出的贡献
	团队成员在未来应重点关注什么事情
	团队成员能够从团队中得到什么
	团队成员个人的特长是否在团队目标达成过程中得到有利发挥
可行性	了解到团队成员的这些信息后，应该详细地考虑一下这些信息的可行性，而不要立即确定团队目标
征求意见	针对所有成员的目标，征求他们的意见，了解他们的想法，确保让他们把自己的观点都讲出来，找出不同意见的共同之处，分辨出隐藏在背后的合理性建议，达成团队成员的共同目标
达成共识	通过一些讨论和分辨，达成一个共识，虽然很难让百分之百的成员都同意目标表述的内容，但求同存异地形成一个成员认可的、可接受的目标是重要的，这样能获得成员对团队共同目标的真实承诺

需要注意的是，团队目标在运行的过程中，必然会存在一些障碍，这时我们就要尽可能地对目标进行阶段性的分解，树立一些比较容易实现的小目标，使团队每前进一步都能给组织以及成员带来惊喜，从而增强团队成员的成就感，为进一步完成整体性团队目标奠定坚实的信心基础。

建设团队需要注意的问题

在建设团队时，需要注意的问题参见表5－2。

表5－2 建立团队需要注意的问题

建设团队应注意的问题	具体内容分析
规模要适度	团队成员过多，在企业建立初期进行利润分红时，由于没有十分公平的绩效考评机制，难免出现不公平的现象，导致团队凝聚力下降，团队工作效率自然会大打折扣
	团队成员太多，相互沟通很难顺利进行，导致沟通减少，就很难培养成员之间的相互尊重、相互信任的氛围
	成员过多，意见分散，讨论问题时很难达成一致

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（续表）

建设团队应注意的问题	具体内容分析
优化组合效率	选择团队成员时，一定要考虑整个团队成员的优化组合效率 成功的团队需要 3 种不同技能类型的成员： • 具有技术专长的成员 • 能发现问题、提出解决问题的各种方案并能进行有效决策的成员 • 善于倾听、反馈、解决冲突及具备其他人际关系技能的成员
分工协作	团队目标的实现需要全体成员相互分工协作，任一成员对具体目标完成得不好，整体目标就会受挫，而这样导致的结果很可能使团队被淘汰出局
	对于不适合团队发展的人员，一定要采取有力措施，使团队真正成为精英的组合

建立一个优秀的团队并不是一件很容易的事情，但是如果团队中的所有成员都能够齐心协力，面对一个共同目标而努力，那么在任何时候、任何市场情况下、任何行业中，你都可以取得成功。

第二节　成功团队必备条件之二：相近的理念

一群拥有领先技术的人聚在一起不一定就能够创建一支成功的团队；一群有着高学历的人聚在一起也不一定能够创建一支优秀的团队。虽然单个成员看起来很优秀，甚至可能对团队运作的程序也颇为了解，然而一旦真正成为团队一员时，你会发现很难运作，为什么呢？

调查数据显示，如今青年人的创业观念日趋理性。有 93.1% 的在校学生和 93.7% 的在职青年认同“创业是一种生活方式和人生体验”的说法；有 65.9% 在校学生和 61.1% 在职青年并不赞同“因为工作难找，所以就自己创业”的说法；累计有 91.6% 的在校学生认同“大学生可以先就业，等条件成熟以后再创业”的说法。

团队理念

一个团队的建立，主要是基于成员在追求特定目标上的技术能力，其

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

成员之间彼此的吸引力倒是次要的。团队的成员对于彼此的个性，必须能够互相容忍，才能够紧密地工作在一起。除此之外，所有的成员均需努力追求一个共同目标，并且遵守为达成此目标所设定的一套程序。

要组建一个优秀的团队，团队成员彼此的理念必须要有一些共同点（见表5－3）。

表5－3 团队理念的共同点

团队理念的共同点	具体内容分析
凝聚力	团队所有成员都认同整个团队是一股密切联系而又缺一不可的力量，唯有公司整体的成功才能使团队中的每一个人获益
	团队中任何个人都不可能离开公司的整体利益而单独地获益；任何个人的损失也将损害整个企业的利益，从而影响每一个成员的利益
合作精神	成功的创业企业最显著的特点是拥有一支能整体协同配合的团队，而不仅仅是培养一两个杰出人物
	团队成员注重互相配合，减轻他人的工作负担并提高整体的效率。他们注重在创业者和关键成员中培养核心人物，并通过奖励制度进行有效的激励
权衡利弊	完成任务的一个重要前提是能够保证工作质量、员工健康或其他相关利益不被侵犯
	在权衡利弊之后进行合理的选择，不能仅仅从个人功利出发，或者简单地以部门需要的角度来衡量
奖励	对关键员工奖金以及职工持股计划的设计应与个人在一段时期内的贡献、工作业绩和工作成果挂钩
	由于事前难以对贡献大小进行精确估计，难免出现意外和不公平的情况，因此要随时做相应的增减调整
收获成功	对收获有相同的看法，收获成功是创办企业的目标
	最终取得的资本收益是衡量成功程度的标准，而非每月的薪水、办公室的地理位置和规模或什么型号的车等
共享收获	团队之间要有一个共同分享收获的意识，创业者在创业成功期间必须公平公正地分配所获利益，把盈利中的10%～20%留出来分配给关键员工
共同的愿望	团队的所有成员都有一个愿望，就是希望把团队的价值做到最大，把公司做大，以使所有人都能从中获利

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（续表）

团队理念的共同点	具体内容分析
公平中的不平等待遇	简单的民主和盲目的平均主义并不合时宜，公司所关注的是如何选定能胜任关键工作的适当人选及其应担任的职责
	公司总裁应负责制定基本的行为准则并决定企业环境、企业文化
	公司的股票在创始人或总裁以及主要经理人之间并不是平均分配
	在企业中分配股票时不能简单追求所谓的平等，否则会对企业今后的经营产生巨大的负面影响
发愤图强	全体成员都会为了公司整体的目标而发愤图强，创业企业的兴衰存亡往往取决于其团队的敬业精神
	在敬业的团队中，其成员都认同企业的长远目标，而不会指望一夜暴富
	每一个成员都能够把企业的目标当成自己的奋斗经历，在长期的发展中必定能取得最后的胜利

团队精神

团队精神，简单来说就是大局意识、协作精神和服务精神的集中体现。团队精神的基础是尊重个人的兴趣和成就，核心是协同合作，最高境界是全体成员的向心力、凝聚力，反映的是个体利益和整体利益的统一，并进而保证组织的高效率运转。

团队精神的形成并不要求团队成员牺牲自我，相反，挥洒个性、表现特长保证了成员共同完成任务目标，而明确的协作意愿和协作方式则产生了真正的内心动力。团队精神是组织文化的一部分，良好的管理可以通过合适的组织形态将每个人安排至合适的岗位，充分发挥集体的潜能。团队精神的作用见表 5 –4。

表 5 –4　团队精神的作用

团队精神的作用	具体内容分析
目标导向	团队精神的培养，是使员工能齐心协力，朝着一个目标努力。对单个人员来说，团队要达到的目标即是自己所努力的方向，团队整体的目标顺势分解成各个小目标，在每个员工身上得到落实

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（续表）

团队精神的作用	具体内容分析
凝聚功能	团队精神通过对群体意识的培养，通过员工在长期的实践中形成的习惯、信仰、动机、兴趣等文化心理，来沟通人们的思想，引导人们产生共同的使命感、归属感和认同感，逐渐强化团队精神，产生一种强大的凝聚力
激励功能	团队精神要靠员工自觉地要求进步，通过员工之间正常的竞争可以实现激励功能，这种激励不是单纯停留在物质的基础上，还能得到团队的认可，获得团队中其他员工的尊敬
控制功能	团队精神所产生的控制功能，是通过团队内部所形成的一种观念的力量、氛围的影响，去约束规范，控制职工的个体行为
	这种控制不是自上而下的硬性强制力量，而是由硬性控制转向软性内化控制；由控制职工行为，转向控制职工的意识；由控制职工的短期行为，转向对其价值观和长期目标的控制

一个具有团队精神的团队，能使每个团队成员保持高涨的士气，有利于激发成员工作的主动性，由此而形成集体意识及共同的价值观，成为一个团结友爱的集体。

第三节 成功团队必备条件之三：彼此信任

随着社会的发展，创业者的队伍在不断壮大。合伙创业的青年也越来越多，在创业初期，他们往往能取得优异的成绩。但是，在取得一定的成绩后，他们之间便出现了许多不合作的情形，勾心斗角，互相拆台，导致彼此间关系的疏离，最终使创立的企业做不大甚至走到破产的结局。

创业初期的信任危机

许多创业团队之所以失败，主要的原因就是创业的团队成员之间没有建立起深厚的信任感。这种信任危机在利益分配的阶段，随着矛盾激化而凸显出来，产生了一系列破坏性后果。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

产生信任危机的原因

为什么创业团队中的信任难以建立呢?

这就要从信任是什么谈起，信任是什么?信任可定义为：相信对方所做的事不会对自己不利，而认为对方所做的事以及承诺，其不确定性和风险性较小，认为对方是值得将事情所托付和共事的对象。

信任是一种心理状态，这种心理状态不是从信任到不信任的一个连续体，即不单纯是信任程度的问题，而是一个二维结构：信任和不信任可以共存，也可以都没有。

例如，两个陌生人之间不存在信任关系，但是并不说明他们互相不信任，即他们之间也不存在不信任；而两个很要好的朋友之间彼此一定存在信任，但是也可能存在不信任，比如一方要去做一件很不擅长的事，另一方必定不信任他的能力。

这种关系可以用来解释创业团队最初的信任状态。很多创业团队在最初阶段，由于团队成员对彼此的行为风格和能力水平不是非常熟悉，所以信任和不信任的程度都很低，可以说是一种模糊的心理状态。随着彼此互动的增加，相互之间的了解加深，从而使得模糊的心理状态逐渐变得清晰，产生明确的信任或者不信任。所以在一段时间之后，要么相互之间形成深厚的友谊和感情，要么产生矛盾和隔阂。

团队信任的重要性

信任问题之所以重要是因为企业在经济活动中至少存在着以下两个不确定性：企业对未来未知事件存有不确定性；企业对这些未知事件的反应存有不确定性。毫无疑问，有着信任基础的经济活动将会有效减少这些不确定性，一个有着较高信任度的“创业团队”将比事先预测、制订复杂性的契约、均衡博弈行为等更能减少事件的复杂性和不确定性，提高企业的组织资本。事实上，信任度高的组织能够以更具弹性的方式来开展工作，而且其组织方式也更是以团队为导向，这就使得组织的责任能够有效地分散到较低的层次；相反，低信任度的组织必须处处提防、孤立他们的员工，而采取的措施也不过是一些死搬硬套的规章制度。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

如何维护团队中的互相信任

可以通过怎样的措施来建立和维护团队建设中的互相信任呢？如何增强彼此的信任？如何防止出现不信任？

建立和维护创业团队成员之间的信任，简单地说，一是要增强信任，二是要防止出现不信任，避免信任转变为不信任。信任是一种非常脆弱的心理状态，一旦产生裂痕就很难缝合，要消除不信任及其带来的影响往往要付出巨大的代价，所以防止不信任比增强信任更加重要。

在创业初期，创业者在选择创业伙伴的时候，有时候往往注重个人的能力，而不关心他们的人品问题。其实相对于能力来说，人品更重要，因为它是人们交往和合作的基础，也是决定一个人是否值得信任的前提。可以从这几方面来考察合作者的人品是否值得信赖，比如他平时在人们的心目中是否诚信？他的一些行为和动机是不是有很强的私心？

要增强团队成员彼此之间的信任，就要求各成员之间必须以诚相待，公平相处，并且在企业创立初期建立完善的管理制度和利益分配制度。

团队成员之间由于沟通不善而导致了误会和猜疑，进而引发相互间的不信任，对此，创业伙伴之间应该坦诚相见，创造各种形式的沟通机会。当误会和猜疑产生时应该及时消除，推心置腹地解决问题。当发现对方的弱点时，应该多采取包容的态度，设身处地为对方着想，而不是相互埋怨。

创业团队既然能够为了共同的目标而艰苦奋斗，也一定能够解决信任的难题。只要掌握了信任的规律和正确的方法，就能帮助创业伙伴同甘共苦，保证创业善始善终。

信任激励

信任激励是一种基本激励方式。各成员之间的相互理解和信任是一种强大的精神力量，它有助于团队成员之间的和谐共振，有助于团队精神和凝聚力的形成。信任激励需要理顺的关系见表 5－5。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

表 5－5 信任激励需要理顺的关系

信任激励	具体内容分析
与制度的关系	“制度”与“信任”是一个人做好一件事必须具备的两个先决条件，前者给人指引，后者给人动力
	制度给人的指引作用越强，个体及社会之间的信任度越高，如果失去制度的指引或道德的约束，信任必然收敛
	在制度的制定、宣传、执行和检查的过程中不要把“人”作为主要针对对象，要把“事”或“岗”作为主要针对对象，对事对岗要强化制度的约束作用，对人要强化制度的指引作用
与监督的矛盾	必要的监督措施是维护信任激励有效实施的保障，应该强化和维护两者的共融性和制衡性
	放手让一个人去做事，在做事的过程中，及时给以提醒和指点，让人感觉到有后盾力量和保护措施，就会使人做得更好
	监督对信任来说，起的不是否定和牵制作用，而是推动、完善和保障作用
与发案的关系	信任作为一种人际要素和激励手段本身没有过错
	之所以出现发案等严重后果是因为没做这方面的预期；或者有这方面的预期，但在过程中缺少指引、提醒和督促；又或者履行了提醒和督促义务，但缺少后续手段或补救措施

团队信任对于合作伙伴关系的维系具有关键性影响，若缺少了信任，会左右双方行为表现。由于个体难以预测对方组织行为背后所隐含的心智特质，因此在合作过程中充满不确定性的威胁。当团队为确保能从合作关系中获得正面利益，会希望信任关系中对方的行为是可预期的。信任能降低行为的不确定性，并缩短双方组织间的距离，因此信任确是团队之间合作关系的润滑剂。

第四节 成功团队必备条件之四：优势互补

创业团队是企业创立发展乃至成功长大的主要因素。建立优势互补、专业能力完美搭配的创业团队是保持创业团队稳定的关键。

玻尔是丹麦伟大的物理学家。他在 1927 年的一次演讲中，通过举例

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的形式提出了互补原理。“互补一词的意义是：一些经典概念的任何确定应用，将排除另一些经典概念的同时应用，而这另一些经典概念在另一种条件下却是阐明现象所同样不可缺少的。”后来，玻尔把互补原理推广到其他学科，甚至人类文化、艺术和社会关系中，这就使玻尔的互补原理具有了普遍的哲学意义。

互补增值原理

由于人力资源系统每个个体的多样性、差异性，因此在人力资源整体中具有能力、性格等多方面的互补性，通过互补可以发挥个体优势，并形成整体功能优化（见表 5－6）。

表 5－6 互补增值原理分析

互补增值原理	具体内容分析
知识互补	不同知识结构的人思维方式不同，他们互为补充，就容易引起思想火花的碰撞，从而获得最佳方案
气质互补	在气质方面应刚柔相济，比如一个组织中既要有踏踏实实的“管家型人才”，也要有敢闯敢冲的“将军型人才”和出谋划策的“协调型人才”
能力互补	一个组织中应集中各种能力的人才，既有善于经营管理的，也有善于公关协调的，还有善于搞市场营销的和做行政人事的
性别互补	既发挥女性细心、耐心的优势，又展示男性粗犷、坚强的一面，各展其优，发挥所长
年龄互补	一个组织中，既要有经验丰富、决策稳定的老年人，也要有精力充沛、反应敏捷的中年人，还要有勇于开拓、善于创新的青年人。不同年龄段的人相互补充，组织效率会更高

创建团队需要考虑的因素

在创建一个团队的时候，不仅仅要考虑相互之间在关系，最重要的是考虑成员之间在知识、资源、能力或技术上的互补性，充分发挥个人的知识和经验优势。这种互补将会有助于强化团队成员间彼此的合作。

在一个创业团队中，成员的知识结构越合理，创业的成功几率越大。纯粹的技术人员组成的公司容易出现单以技术为导向的情况，从而使产品

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的研发与市场脱节；全部是市场和销售人员组成的创业团队缺乏对技术的领悟力，也容易迷失方向。因此，在创业团队的成员选择上，必须注意人员的知识结构，充分发挥个人的知识和经验优势。

一个优势互补的团队所控制的资源更有利于企业长远的发展。企业在不同发展时期对资源以及人力等的要求不一样，比如在公司发展初期，可能对技术型人才要求比较高；而在成熟期，则要求有战略眼光的管理人才。一个完整的具有高效运作能力的创业团队必须由各类人才组合而成。

如何创建优势互补的团队

应该如何建立起一个优势互补的团队呢?

首先，各方面的人才必然不可或缺，而且在人员性格的搭配上也应该注意协调。如果一个团队里总有能提出可行性建议和一个不断发现问题的批判性成员，这对创业的成功是大有裨益的。同时，也应该考虑其他方面的一些因素，各团队成员应该都是有梦想的人，是为了作出一番事业而走到一起，而不是为了简单的现实利益。而且，都应该有团队合作的精神和理念，在事业的发展、人生的理念上也很接近。只有价值观念相近、个人素质较高的人在一起组成的团队，创业的成功性才会更大。当然，各成员必须对企业的发展有高度的热情。

其次，组建优势互补的团队还要注意个人的人格素养和能力。在人品上是诚实的，是宽容的，是为对方设身处地的。只有具备了这样素质的团队才能形成一种新型的健康关系，团队的团结和协作才是可预期的。

每个人都有自己的一种主导风格，同时也会有一些其他的风格。所以说，在创业团队形成之前，必须要充分了解各成员的个性和特长能力，能够把彼此的长处挖掘出来，从而提高效率。

第五节 成功团队必备条件之五：合理的利益分配机制

创业之初的股权分配与以后创业过程中的贡献往往并不一致，因此会发生某些具有显著贡献的团队成员，拥有股权数较低，贡献与报酬不一致的不公平现象。因此好的创业团队需要有一套公平合理的利益分配机制。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人的何种行为才符合“自我利益”，中国文化自古以来就没有这一说。对“自我利益”认识的盲目，可以造成两个极端：一方面，多数人不清楚“自我利益”的边界在哪里，不知道在第一时间产生自激保护反应行为，维护自己的最终和长远的利益，反而廉价出卖自己重要的基本利益；另一方面，凡是和权势沾上一点边的，又都无限制地扩张“自我利益”，甚至侵犯他人利益，结果到头来还是损害了自己的最大利益。

利润分配的原则

依法分配

为规范企业的利润分配行为，国家制定和颁布了若干法规，这些法规规定了企业利润分配的基本要求、一般程序和重大比例。企业的利润分配必须依法进行，这是正确处理企业各项财务关系的关键。

分配与积累并重

企业的利润分配，要正确处理长期利益和近期利益这两者的关系，坚持分配与积累并重。企业除按规定提取法定盈余公积金以外，可适当留存一部分利润作为积累，这部分未分配利润仍归企业所有者所有。这部分积累的净利润不仅可以为企业扩大生产筹措资金，增强企业的发展能力和抵抗风险的能力，同时，还可以供未来年度进行分配，起到以丰补歉、平抑利润分配数额波动、稳定投资报酬率的作用。

妥善处理创业团队内部的利益关系

妥善处理创业团队内部的利益关系与新创企业的报酬体系有关。一个新创企业的报酬体系不仅包括诸如股权、工资、奖金等金钱报酬，而且包括个人成长机会和提高相关技能等方面的因素。每个团队成员所看重的并不一致，这取决于其个人的价值观、奋斗目标和抱负。有些人追求的是长远的资本收益，而另一些人不想考虑那么远，只关心短期收入和职业安全。

由于新创企业的报酬体系十分重要，而且在创业早期阶段财力有限，因此要认真研究和设计整个企业生命周期的报酬体系，以使之具有吸引力，并且使报酬水平不受贡献水平的变化和人员增加的限制，即能够保证按贡献付酬和不因人员增加而降低报酬水平。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

许多创业企业之所以没有存活下来，一个很重要的原因就是没有制定合理的利益分配机制。例如合作的时候，没有把股权的分配谈清楚，记录下来，或没有考虑假如一个合伙人中途退出，他的股份该如何分配。

在企业创立初期，很多时候，创始人之间不想对谁应该占多少利益进行争论，怕伤感情，他们常常避免进行全面的讨论，态度模棱两可。

但是，这种讨论拖得越久，就越难定夺。高估自己是人的天性，大多数人不会承认自己做得差。很少有人考虑“如果没有其他人，这个项目不会成功，因此我只应该分得我的那部分利益”。在创业项目中，随着时间的推进，每个人都会想他的贡献更大。每个人都在收集自己贡献大的证据，使得接下来的讨论更加困难，越等事情越糟糕。所以，关于企业利益分配的方案应在团队达成协议之后就制定下来。

利润分配的具体方法

股份制企业利润分配的程序

利润分配的一般程序是指企业实现企业经营所得后，应先用于哪些方面，后用于哪些方面的先后顺序问题。

利润分配程序为：先要缴纳所得税，税后剩余部分的利润为可供分配的利润。

企业以前年度未分配的利润，可以并入本年度向投资者分配，本年度的利润也可以留一部分用于次年分配。股份制企业提取公益金后，按照下列顺序分配：

1. 支付优先股股利。

2. 提取任意公积金，任意公积金按公司章程或股东大会的决议提取和使用。

3. 支付普通股股利。企业当年无利润时，不得分配股利，在用盈余公积金弥补亏损后，经股东会特别决议，可以按照股票面值 6% 的比率用盈余公积金分配股利。在分配股利后，企业法定盈余公积金不得低于注册资金的 25% 。

有限公司的利润分配方式

例如：一个小的有限责任公司有三个出资人：一个人出资占 55% ；一个人出资占 40% ；一个人出资占 5% 。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

公司按两种方法进行利润分配：一种是按创造价值分配；一种是按股份资金分配。那么分配时按创造价值分配应该占总利润的多少？按股份分配，利润的多少用于这些分配？

一般股东分配红利，都是按股份比例分配的。按权利和义务来说，股份多的人，他的权利大，但义务也相对更多。至于一个企业能分配多少利润给股东，这是由股东讨论决定的，一般都在 20% 左右，因为企业还要生产经营，不可能把利润全分了，而且，还要计提盈余公积准备金。

平均主义并非合理，团队成员的股权分配不一定要均等，但要合理、透明与公平。通常创始人与主要贡献者会拥有比较多的股权，但只要与他们创造的价值、贡献相配套，就是一种合理的股权分配。有一家创业公司的四位成员以平均方式各拥有 25% 股权，但其中两位几乎对于新企业发展没有贡献，这样的创业团队其实是不健全的，也很难吸引外部投资。

合伙企业的利润分配方式

有限合伙企业的利润分配

- 有限合伙企业的利润分配，按照合伙协议的约定办理。
- 合伙协议未约定或者约定不明确的，由合伙人协商决定，协商不成的，由合伙人按照实缴的出资比例分配无法确定出资比例的，由合伙人平均分配。
- 有限合伙企业不得将全部利润分配给部分合伙人，但是，合伙协议另有约定的除外。

普通合伙企业利润分配

- 合伙协议绝对不能约定将全部利润分配给“部分”合伙人。
- 合伙协议未约定或者约定不明确的，由合伙人协商决定。协商不成的，由合伙人按照实缴的出资比例分配；无法确定出资比例的，由合伙人平均分配。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第六章　公司创办流程



第一节　工商注册：　给公司一个合法的名分

公司是一种企业组织形态，是依照法定的条件与程序设立的、以营利为目的的商事组织。从某方面来说，公司是事业的载体，公司兴则事业兴。因此，让你的公司合法化就显得尤为重要。

而让公司合法化的关键，就是工商注册。

> 根据我国公司法的规定，公司包括有限责任公司和股份有限公司两种类型。
>
> **有限责任公司**，是指股东以其出资额为限对公司承担责任，公司以其全部资产对公司债务承担责任的企业法人。
>
> **股份有限公司**，简称股份公司，是指其全部资产分为等额股份，股东以其所持股份为限对公司承担责任，公司以其全部资产对公司的债务承担责任的企业法人。

注册公司的整体流程

成立一家公司的首要前提是要在所在地区的工商管理部门进行登记注册。在工商管理部门注册公司的流程如图 6－1 所示。

企业名称预先登记

名称登记应提交的文件、证件

- 负责人签署的登记申请书。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

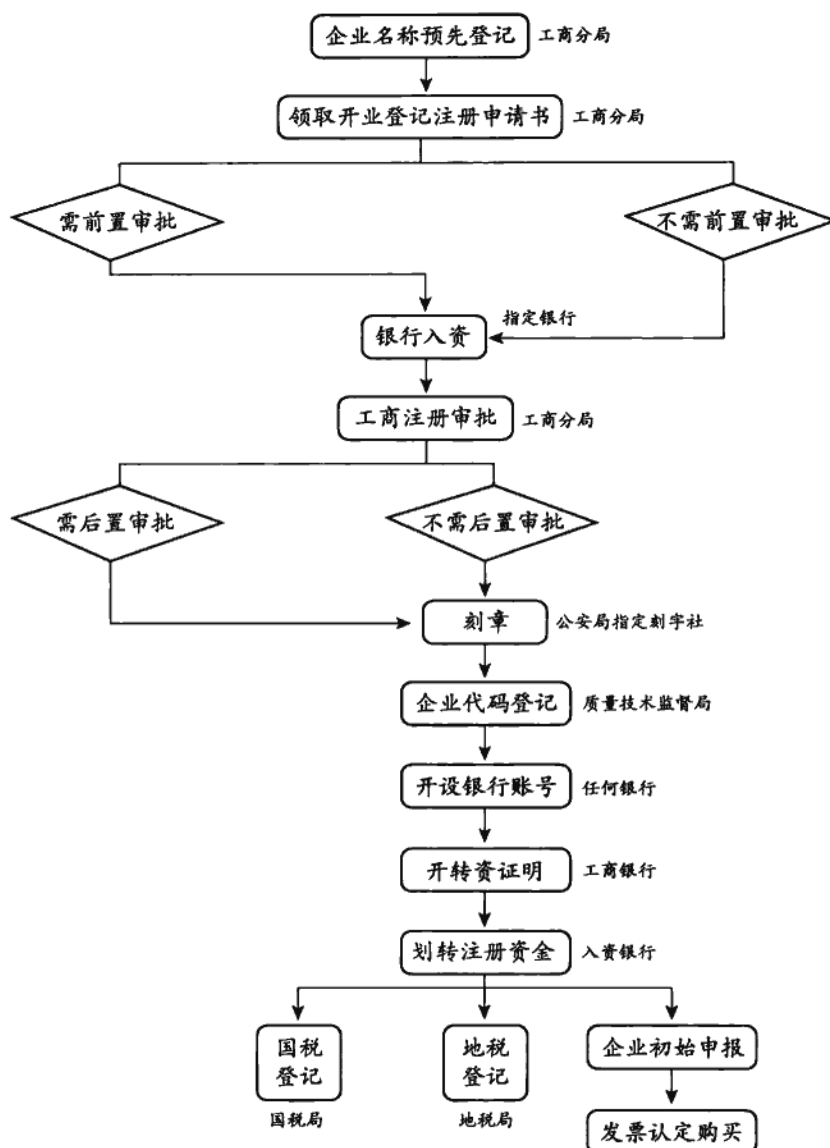


图 6－1 注册公司整体流程图

- 单位的资格证明或股东、发起人的法人资格证明及自然人身份证明。
- 申请人的身份证明及有关指定委托的证明文件。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

- 法律、法规、规章和政策规定应提交的其他文件、证件。

注意事项

有以下情况之一的，除填写《名称（变更）预先核准申请书》外，还应当提交相关文件证件：

- 使用自然人姓名（该自然人应当是企业的投资人或股东）做字号的应当提交该自然人身份证复印件。但是，所用投资人姓名如与党和国家领导人或老一辈革命家及名人的姓名相同的，不得作为字号使用。
- 使用商标中的文字作为字号的应当提交商标所有权人出具的授权文件、商标注册证书以及商标所有权人的资格证明（商标所有权人为经济组织的，需在资格证明上加盖经济组织公章；商标所有权人为自然人的，提交该自然人身份证复印件）。
- 申请名称中含有著名企业字号、著名高等院校或科研院所通称或简称的，还应当提交所有权人出具的相关授权文件，未经授权不得登记注册。
- 在同一行业内申请使用相同字号的应当由字号所有权人出具授权（许可）文件以及加盖其印章的执照复印件，授权（许可）的名称不得对公众造成欺骗或引起误解。
- 名称中使用“××商务中心区”字词的，应当取得“××商务中心区管理委员会”的批准。

领取开业登记注册申请书

企业名称登记经批准合格后，领取《企业名称预先核准通知书》，同时领取《企业设立登记申请书》等有关表格。

前置审批

前置审批是在办理营业执照前需要先去审批的项目，可在查完公司名称后去有关部门审批，审批完后再办理工商营业执照。

银行入资

- 注册资金货币投入分为现金和转账两种。
- 投入现金的，必须持现钞缴入银行柜台，银行收妥钱款后，在缴款

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

单回单联盖章，交客户到验资机构办理验资证明。

- 转账投入的，支票收款人栏填新成立公司名称，支票背书和进账单加盖付款单位印鉴，并注明“委托付款”。银行收妥款项后，在进账单回单联上加盖“转讫章”，交客户到验资机构办理验资。
- 验资资金一旦投入，必须在办好营业执照后才能转账。客户凭原银行回单，营业执照复印件办理转账，并提供开户银行名称、账号办理转账。

工商注册审批

申报材料如下：

- 经营单位开业登记申请书
- 经营资金数额证明
- 经营单位负责人任职文件和身份证明
- 经营场所使用证明
- 主办单位的法人资格证明
- 企业法人异地增设分支机构的还应提交工商行政管理机关出具的异地增设分支机构转函
- 有关行业需提交有关部门批准证明

后置审批

后置审批是在办理工商营业执照后再去有关部门审批的项目，审批完后才可以正式展开经营活动。建筑工程类资质一般都属于后置审批。

刻章

新开办企业第一次刻章，凭工商局的证明，到当地公安部门办理刻章手续，再凭公安部门的证明到其指定刻章部刻制单位公章、业务专用章、合同章、财务专用章，并在刻章部预留印签。以后企业印章可能存在磨损，仍然到工商局办手续，向工商局递交换章申请，再去公安局换信，再次凭公安部门的手续到刻章部办理以旧换新的手续。

企业代码登记

申请企业组织机构代码证书应提交的文本如下：

- 企业营业执照原件（正本、副本均可）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

- 企业营业执照复印本（正本、副本均可）
- 法定代表人（负责人）和经办人身份证复印件
- 申报表需加盖印章

开设银行账号

开设基本银行账号所需材料

- 营业执照正本
- 代码证正本
- 国税正本
- 地税正本
- 法人身份证
- 公章
- 法人章
- 财务专用章
- 经办人身份证

开设一般银行账号所需资料

- 基本账号的开户许可证
- 营业执照正本
- 代码证正本
- 国税正本
- 地税正本
- 法人身份证
- 公章
- 法人章
- 财务专用章
- 经办人身份证

开转资证明和划转注册资金

- 工商局开具的转资证明（出具《营业执照》正本或副本原件、《开户许可证》原件、《交存入资资金凭证》的企业留存联、经办人身

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

份证原件方可领取转资证明）

- 股东之一持本人身份证原件及复印件办理转资
- 营业执照正、副本、组织机构代码证书原件
- 开户银行的开户许可证原件和交换号
- 入资时的原始进账单
- 印鉴卡（副卡）

申请企业登记

申请国税登记证所需资料： 填写税务登记表一式两份；工商营业执照（副本）、其他执业证件或批文原件及复印件一份；法人企业的验资报告原件及复印件一份；有关合同、企业章程、协议书原件及复印件一份；法定代表人和董事会成员名单；个体业主、单位法定代表人或负责人身份证、通行证、回乡证、护照或其他证明身份的合法证件原件及复印件一份，近期正面免冠大一寸彩色照片三张；组织机构统一代码证书原件及复印件一份；银行账号证明原件及复印件一份；住所和经营场所证明原件及复印件一份；独立核算的分支机构须附总机构的证明以及总机构税务登记证副本和营业执照副本原件及复印件一份；税务机关要求的其他证件资料。

申请地税登记证所需资料： 填写《税务登记表》两份；营业执照或执业证件或有关批准成立的文件及复印件一份；组织机构统一代码证及复印件一份；法定代表人或负责人或经营者的居民身份证或护照、户口簿及其他身份证明文件及复印件一份；法定代表人、负责人、经营者免冠大一寸照片两张；经营、业务场所证明（房产证、租赁合同或预售房发票、宅基证、产权人证明等）及复印件一份；社会保险登记证及复印件一份；单位的财务印鉴（盖在单位税务登记表上）；公司章程、合同和协议及复印件一份（联营、股份、合伙、有限责任、合资、合营、省属业户需提供）；总公司的地方《税务登记证》复印件一份。

注册公司应注意的细节

总的说来，注册公司的流程大致分为三个阶段：**查名—验资—注册登记**，这三个阶段又分为许多小步骤（如表6－1所示）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

表 6－1 注册公司流程

注册公司的三个阶段	具体细节说明
查名	**拟定企业名称**：最好是 3 个以上
	确定投资人：有限责任公司 2 人以上，50 人以下
	确定公司的注册资本和各股东的投资比例：按公司的经营行业不同，有不同的数额要求，最低 10 万元，个别的行业会更低
	确定公司的经营地址：如果是租赁的房屋，则必须是商用房，普通住宅不能作为经营使用
	确定公司的经营范围和形式：经营什么和如何经营，也和公司的名称有关系
	去经营地址所属的区工商局办理企业名称预先核准：要按要求填一些表格，并需全体股东签章，主要是查询你所拟定的企业名称是否已被别人使用，所以最好预先多起几个名称
	耐心等待工商部门出具的《企业名称预先核准通知书》
	取得《企业名称预先核准通知书》
验资	**申请验资**：可找一家会计师事务所申请验资，事务所会给你一张“银行存款询征函”
	银行验资并在“询征函”上盖章确认：去经营地附近找一家银行，开立银行临时验资账户，需出具《企业名称预先核准通知书》和“询征函”，并把股东的投资款按各人的投资数额分笔缴人该账户，完毕后银行会在“询征函”上盖章确认；另外，全体股东也需签章确认
	申请其出具“验资报告”：把“询征函”交回会计师事务所，并申请其出具“验资报告”
注册登记	**拟订“公司章程”**：网上有下载的，自己按要求修改，一式三份，需全体股东签章
	股东会决议：一式三份，需全体股东签章，决议的内容主要是通过章程、选举董事 3～13 人不等、选举监事、一致同意设立某某公司
	董事会决议：一式三份，需全体董事签章，决议的内容主要是选举董事长（即法人代表）、聘任总经理、决定向登记机关登记
	签订房屋租赁合同：可以拟定的法人代表的名义签订，格式文本的合同交易中心有卖的，有的地区还要求已经签订的合同到所属区的房地产交易中心备案，可能要支付费用
	去工商部门申请企业登记：凭以上所有资料和租赁房屋的产权证原件和复印件、全体股东的身份证和户口簿的原件和复印件、已填写好的相关表格等，去工商部门申请企业登记

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

注册公司所需的费用

除验资阶段按注册资本的0.2%左右收费以外，另两个阶段的收费总额在1 000元左右。下面以某地区注册费用为参考，来了解一下注册公司所需要的各项费用（见表6－2）。

表6－2 公司注册费用参考一览表

单位：元

项目＼注册资本	10万元	50万元	100万元	300万	500万	1 000万元
查名	80	80	80	80	80	80
注册登记费	90	410	810	2 410	4 010	8 010
公告费	1 250	1 250	3 500	3 500	7 000	7 000
电子营业执照	280	280	280	280	280	280
代码证	148	148	148	148	148	148
验资报告	1 000	1 000	2 500	3 500	4 500	5 000
银行询征函	200	200	200	200	200	200
税务登记费	20	20	20	20	20	20
刻章费	120	120	120	120	120	120
费用总计（元）	3 188	3 508	7 658	10 258	16 358	20 858

注册完成后应交付的证照清单

- 营业执照正本
- 营业执照副本
- 企业信息IC卡一张
- 组织机构代码证正本
- 组织机构代码证副本
- 组织机构代码IC卡一张
- 税务登记证正本
- 税务登记证副本
- 公章、财务专用章、法人章各一枚

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

经营范围参考

服务型企业经营范围参考

服务类

电脑图文设计制作、企业形象策划、展览展示服务、市场调研、摄影服务、资料翻译服务、礼仪服务、赛事活动策划、公关活动策划、快递服务、室内保洁服务、婚庆礼仪服务、餐饮管理、其他居民服务、市政工程配套服务（房地产开发、物业管理1年期）等。

咨询类

房产咨询、商务咨询、旅游咨询、财务咨询、理财咨询、劳务咨询、投资管理咨询、企业管理咨询、企业营销咨询、人力资源咨询等。

安装维修类

电器安装、制冷设备安装、水电安装、机电设备安装、网络布线、电脑安装维修等。

工程、设计类

建筑工程、市政工程、绿化工程、园林工程、室内装潢、建筑设计、景观设计、室内设计等。

科技类

技术开发、技术转让、技术咨询、技术服务等。

商贸型企业经营范围参考

商贸型企业经营范围如表6－3所示。

表6－3　商贸型企业经营范围一览表

序号	具 体 参 考
1	百货（日用百货、服装服饰、皮革制品、鞋帽、洗涤用品、化妆品、护肤用品、摄影器材、玩具、音响设备及器材）
2	文化办公用品（纸制品）
3	包装材料

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（续表）

序号	具 体 参 考
4	工艺品（工艺礼品、金银首饰）
5	化工原料及产品（除危险品）
6	五金交电（家用电器、自行车、钢丝绳、阀门、管道配件、轴承、电线电缆）
7	电子产品、通讯器材（除卫星天线）、通信设备、通讯设备（除卫星天线）、仪器仪表
8	机电设备及配件（电动工具、制冷设备、压缩机及配件、工量刀具）、机械设备及配件
9	计算机软硬件及配件
10	食品（包装食品、速冻食品、糖果、饮料、糕点、水果、水产、南北干货、土特产、粮油制品、炒货、奶制品、调味品、保健食品、肉制品、植物油、茶叶、食用香料、食品添加剂、酒）
11	塑料制品（橡胶制品、塑料制品）、金属制品
12	建筑材料（金属材料、钢材、石材、黄沙、木材）
13	装潢材料（水暖器材、卫生洁具、陶瓷制品）
14	酒店设备
15	家具（办公家具、家具用品）

生产加工型企业经营范围参考

机械设备及配件生产加工、服装服饰加工、鞋帽加工、床上用品生产加工、纸制品加工、木制品加工、电子元器件生产加工、竹木加工、金属门窗加工、五金加工、塑料制品切割、冲压加工、混凝土加工等。

需要前置审批的经营范围

需要前置审批的经营范围如表6－4所示。

表6－4 前置审批经营范围一览表

序号	具 体 参 考
1	医疗器械销售、生产（一类医疗器械除外）（区药监局）、药品（区药监局、卫生局）
2	图书报刊、报刊出版物零售、印刷（区文化管理所、市新闻出版局）
3	音像制品销售（区文化管理所）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（续表）

序号	具 体 参 考
4	酒类批发（区酒类专卖局）
5	食品（区卫生局）
6	医疗结构设立（区卫生局）
7	烟销售（烟草专卖局）
8	餐饮（区环保局、区卫生局、区消防处）
9	旅馆、客房（区公安局、区消防处、区卫生局）
10	塑料制品、水性涂料生产加工（区环保局）
11	道路运输、水陆运输（交通局）
12	汽车、摩托车维修（市交委维修管理处）
13	人才中介（区人事局）
14	劳务服务（区劳动局）
15	废旧金属收购（区公安局、区环保局）
16	成品油经营、储存（市经委、公安局）
17	加工、销售、回收金银（市人行金融处）
18	文物经营（文物管理委员会）
19	经营性舞厅（市文化局、卫生局、公安局、消防处）
20	国画书法（市文化局）
21	咖啡馆、酒馆（卫生部门、公安局、市酒类专卖局）
22	报关业务（海关总署）
23	水泥生产（市建委）
24	航空运输销售代理业务（民航管理局）
25	化妆品生产（市卫生局）
26	工程承包（市建设委员会）

第二节　准备经营场所

因为企业法人是具有民事权利能力和民事行为能力的“人”，所以也必须有住所。企业法人住所是指企业法人的主要办事机构所在地。经营场所是指企业法人主要业务活动、经营活动的处所。企业法人住所和经营场所的法律意义是不同的，但实际工作中，企业法人住所和经营场所往往是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

同一地点。这里统称为公司地址。

关于自然人的住所，各国民法典按不同观点有不同的定义。有以生活的根据地和中心为住所的，如法国和日本等；有以经常居住地为住所的，如德国；有以除住居一定处所外，并须有久住的意思才算住所的，如瑞士。我国以户籍登记的地址为住所。

预定经营场所

企业法人住所和经营场所是构成企业法人的基本条件，也是企业法人进行民事活动不可缺少的条件，没有住所和经营场所的企业是不允许存在的。所以在成立一家公司之前，必须先预定一个公司地址，这要注意哪些问题呢（见表6－5）？

表6－5 预定经营场所的原则

需要注意的问题	具体内容分析
一致性	公司的地址必须跟你准备递交申请的注册机构的级别相一致
完整性	公司地址所在地必须具备完整的产权证明文件，证明该所在地归谁所有，一般是指房产证，或者是购房合同加上银行按揭证明
唯一性	一个地址只能注册一家有限公司，如果你选定的地址已经注册过公司而且那家公司现在还没有搬走或注销，那就不能用来再注册，即使是原来的公司搬走了，也要确认那家公司是否已办理地址变更手续
档次要求	有些地区的工商局对注册有限公司的房屋档次有要求，如果注册有限公司必须是写字楼，而你确定的公司地址在平房或者住宅楼里，工商局一般是不会批准的
	各地的要求不一样，注册之前必须了解当地的规定，或者到工商局咨询清楚
延续性	租赁合同一般要签1年以上，这跟公司的经营期限是相关联的，如果签的租赁合同期是1年，那么工商局批给的经营期限最多也是1年，到期必须办理延期手续或者将公司注销，办理延期手续的时候必须递交新的租赁合同

影响企业经营场所选择的一般因素

- 企业家的个人爱好是选择地点的一个现实因素。
- 气候、竞争、法律和休闲诱惑是影响地点决策的典型环境因素。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

- 所需资源如可用的材料和运输设施对地点决策很重要。
- 对零售和服务企业来说，接近顾客程度是地点决策的一个关键因素。

如何选择经营场所

如果是开店，那么选择商铺的重要方法是用具体数据来评估的（见表6－6）。

表 6－6 选择经营场所分析

选择经营场所原则	具体内容分析
人口密度	在店址营业范围内有多少人，这些人群的层次、家庭规模以及对所设立的经营项目有无购买需求，这种购买能否维持你的项目生存
店铺的适应面积	设定面积涉及项目的特性，除了店内面积外还应考虑外部的视野面积和停车面积
交通情况	店址周边环境往往是决定经营项目购买对象的可行性
竞争对手	注意周边的竞争对手，开设的经营项目特别要注意同类项目的开设距离，当然某些同类项目邻近开设也可能互补受益，如不同特色的快餐店在一起可能会引来更多食客
环境要求	门店周边应避免垃圾桶设置或油污物品摆放，店铺的水电及下水排污设施必须满足开业项目要求

在选择商铺时尤其要关注房屋资产所有权，即在租赁时要了解房主的资产所有权归属，特别是有无房产证及产权证的合法性，否则一旦租下来会造成申办营业执照的困难。此外还要调查该房屋的城市规划情况，掌握其是否会拆迁、改建等信息。

选择经营场所需要注意的问题

1. 申请登记的经营场所为住宅、别墅、公寓的，登记机关不予登记注册。

申请人使用有关政府职能部门出具文件予以明确的违法建设地区、土地征用地区、拆迁地区和各区县政府明确不予登记地区的平房办理登记注册的，登记机关不予登记注册。使用住宅楼底层规划为商业用途的房屋申请登记从事餐饮服务、歌舞娱乐、提供互联网上网服务场所、生产加工、制造、住宿的，登记机关不予登记注册。

2. 申请登记的经营场所取得《房屋所有权证》的，提交由产权单位盖章或产权人签字的《房屋所有权证》复印件。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3. 申请登记的经营场所未取得《房屋所有权证》的，分别不同情况，出具以下证明：

（1）提交房屋主管部门或当地政府出具的房屋所有权归属及其《房屋所有权证》正在办理的证明文件。

（2）房屋为新购置的商品房，提交由购房人签字或购房单位盖章的购房合同复印件及购房发票复印件，加盖房地产开发商公章的商品房预售许可证复印件。

（3）房屋为租赁的商品房，或开发商以所开发的商品房自用作为经营场所，提交开发商的房屋预售许可证及营业执照的复印件。

（4）房屋为自建房的，提交建委盖章的竣工验收备案表复印件。

（5）房屋位于科技园区（开发区）内的，由所在区县政府或其授权的部门出具房屋权属证明文件。

（6）使用中共中央各直属机构的房屋作为经营场所的，由中央各直属机构的房屋管理部门出具房屋使用证明，同时证明该用房不属于住宅类。

（7）使用国务院各部委的房屋作为经营场所的，由国务院机关事务管理局的房屋管理部门出具房屋使用证明，同时证明该用房不属于住宅类。

（8）使用中央企业的房屋作为经营场所的，由该企业的房屋管理部门出具房屋使用证明，同时证明该用房不属于住宅类。

（9）使用铁路系统的房屋作为经营场所的，由铁路局的房屋管理部门出具其房屋使用证明，同时证明该用房不属于住宅类。

（10）使用中、小学校的非教学用房作为经营场所的，由所在区县教委出具同意经营的意见。

4. 房屋提供者为经登记机关核准具有出租房屋经营权的企业，提交加盖公章的营业执照复印件及房产证明复印件。

5. 使用宾馆、招待所、饭店（酒店）作为经营场所的，提交加盖其公章的营业执照复印件。

6. 使用人防工程作为经营场所的，提交人防行政主管部门审查同意的《使用人防工程申报表》以及消防部门同意使用的证明文件的复印件。

7. 产权为军队房产，应提交加盖中国人民解放军房地产管理局专用章的“军队房地产租赁许可证”复印件。

第三节 其他开业准备

经营场所选择好了后，你还必须考虑与之相关的一些因素，有哪些需

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

要考虑的问题呢?

> 例如开一家餐厅，选址、定位、装修自不必说，接下来还有工作人员的招聘培训，申请各种必备的证件、执照，确定菜品，印刷菜单，采购各种物品以及建立完善的点菜收银等制度，等等。餐厅开业前的准备工作可谓事无巨细，可是无论哪一样都马虎不得，准备不充分就急着开业，一定会出现意想不到的差错，很有可能使开业时的秩序搞得一团糟。

很多经验不足的经营者，找到合适的店面后总是急于重新装修，马上开业。可是磨刀不误砍柴工，如果想长期经营，切忌仓促开业，一定要把前期的准备工作做到位后再择机开业，这样才不会使开业时由于准备不足而出现一些意外情况。那么，开业前需要做好哪些准备工作呢?

厂房设备和机器

无论你经营的是大公司，还是小商店，不论规模的大小，都需要购置一些设备和机器。比如经营零售业务需要购买电冰箱等，经营大工厂需要购置车床等机械设备。总之，你需要仔细考虑如何购买及如何安装。

安装机器设备需要考虑的因素

- 安装在什么地方?
- 安放机器的地面是否能经得起机器的重压?
- 安放的地方是否能使设备容易摆放上去?
- 安装管道和进行维修时，是否会增加设备的安装费?

安装使用机器设备需要注意的事项

- 机器安装的位置是很重要的，安装合适了，能够保证生产流程既经济又高效。如果不知道机器设备的安装是否合适，就需要同工人师傅商量，征求他们的意见。
- 在安装时必须小心谨慎，如果安装的是大型机器，可以请专业搬运公司搬运安装。
- 需要对使用机器的员工进行培训，让他们掌握正确操作机器的技能，这会为以后节省一大笔开支。
- 对自己企业的技术水准要定期进行检查，以便更新机器设备和新工

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

艺，提高周转的速度和产品的质量。

- 定期检修是十分必要的，要有应急计划，以防机器抛锚。要了解清楚在修理机器时需要多长时间才能取来所需零件，而且，所购置的机器设备要具有可靠的维修服务。
- 提前把厂房设施整理好，在检查人员到厂之前，先行一步到厂里查看一下有没有不合要求的地方。

交通运输情况

同客户保持联系是创业的生命源泉。因此，在没有正式经营之前，首先要考虑好如何与客户联系，对于需要运送商品或为客户提供上门服务的企业，更需要选择好合适的交通运输方式。需要考虑的相关因素如下：

- 运输方式是水路还是陆运，或者空运。水路运输非常适合于某些物品的运输，但要考虑到运河运输的时间因素。航空运输时间迅速，但其费用很高。
- 研究需要前往的地区可以利用哪些交通运输工具，最好买一张所去地的地图。
- 产品由生产地运往销售地的路线要尽可能地时间短而又节省开支。
- 运送货物是自己亲自做还是与别人建立契约，同他人订立契约虽然看上去要价比较高，但是综合折旧费和管理成本，相对来说还是可以考虑的。
- 购买的运输工具，一定要保证运输工具在尺寸大小和形状上适合将要运送的货物。
- 制定好运输计划，防患于未然。

人力资源配置

人力资源的合理配置对企业的发展有很大的促进作用。

- 要雇佣技能好的职员。
- 人缘好、办事认真的职员，能使工作环境变得令人愉快。
- 可以通过多种途径招聘职员，包括报纸上的广告、商业杂志、职业介绍所、网络等。
- 聘用员工，要向被聘人讲清楚工作的性质、工作时间、享受的假期

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

以及福利待遇、发展前景等。

- 培训职员既应是你感兴趣的事，也是一件改善你与顾客之间关系的举动。要把不合格的职员训练好，使顾客下次再来光顾你的商店的时候，有一种耳目一新的感觉。
- 遇到雇佣契约终止和解雇的情况发生时，就需要承担法律责任，书面警告一般都具有强制性，必须履行，而对于法律忠告则应根据可能存在的各种情况仔细地予以研究。

物品库存

虽然不同类型企业的物品库存有很大的差别，但是也有一些原则与措施（见表 6 – 7）。

表 6 – 7　物品库存说明

物品库存的原则与措施	具体内容分析
质量与服务	在选择商品供应商的时候，不能单看价格，而要十分注意商品的质量与服务
供应商	应多联系几家供应商，这样就可以把各家的服务质量进行比较。即使当这家发生意外无法及时供货时，你仍可以从其他地方得到补救
订购	季节性物资必须提前订购，在该季节结束的时候要减少订货量，停止这种物资的营业
	不易存放的物品可以每周末订一次货，其他物资一周或一个月一次
数量	采购时一定要计算好订货的数量，这样，订购货物数量大可以获得比较大的折扣
	对自己的需求量要定期进行核查，以免订购的物资过多。无论是商店还是工厂，都应该使物品周转起来，那样才能带来利润
信誉	信誉是很重要的经营指标。如果对方希望你在 30 天内交付货款，就不要拖到 60 天，因为这样会失去你自己的信誉
时机	要善于抓住订货的时机，细心观察商品的价格波动情况
库存记录	要做好库存记录，准备一本“进出货簿”来记录每天的库存量
环境	整齐干净的仓库能给你节约时间，对物品采用编码的方法检查迅速、方便
废品	对于废品，一定要做好记录，为它找个市场，以便减少损失

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

记账

购买会计辅助设备，尽量节省体力。另外，购买时一定要调试清楚。采用电脑处理会计方法有利于购销业务的记账工作，提高办事效率。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

CHUANGYE

YU YINGYE

第三部分　我能够：新公司经营管理实务

恭喜你，新的公司开始启航了！一路并非风平浪静，但只要你目标明确，战略得当，加上到位的营销和管理手段，你的企业一定能披荆斩棘，茁壮成长！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第七章　新公司经营策略



第一节　新公司如何迅速打开局面

对于新公司来说，想在开业初期迅速打开经营局面，就需要一些经营策略，经营策略的好坏对企业的长远发展具有深远的影响。

拾遗补缺，抢占先机

所谓拾遗补缺，是指新公司在经营模式、发展规划、提供的产品及服务上不与其他已经经营成功的企业做正面的冲突，直接竞争。而是要在广阔的市场供求领域里，提供不同于他人的具有特色的产品或服务。

而抢占先机就是要善于抓住市场的发展步伐，提前发现商机，抓住发展机遇。

有这样一位商人，带着两袋大蒜，骑着骆驼，一路跋涉到了遥远的阿拉伯。因为那里的人们从没有见过大蒜，更想不到世界上还有味道这么好的东西，因此，他们用当地最热情的方式款待了这位商人，临别时赠送给他两袋金子作为酬谢。

另一位商人听说了这件事后，想：大葱的味道也很好啊！于是他带着大葱来到了那个地方。那里的人们因为没有见过大葱，而且觉得大葱的味道比大蒜的还好，于是他们用更加热情的方式招待了这位商人，并赠送这位朋友两袋大蒜！

在商场上也是这样，如果你先抢一步，占尽先机，得到的是金子；而

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

你步人后尘，得到的可能就是大蒜！

大家都知道，刚上市的蔬菜、水果一般很贵，但应市的想要卖个好价钱，是绝对不可能的。在商场，谁抢占了先机，谁就抢到了钱。所以一个成功的生意人，一般懂得抢占先机，做第一个买卖的人，当你跟风卖他东西的时候，他已经转行卖第二种东西了。

无论你想在哪个领域创业，都必须早起步，先下手为强，抢占制高点。美丽的景色总是被走在最前面的人所看到。随着市场变化的加速，就必须注重在“先”字上做文章，如何设法走在别人前面就显得尤为重要。如果常常跟在别人后面容易受人制约。别人先进的东西不会轻易传授，等你得到了也就成了淘汰的落后技术，其新一轮的更新换代又完成了，剩饭的滋味永远比不上鲜美的佳肴。

所以，抢占先机是创业取胜的灵魂。希望所有的创业者都树立“拾遗补缺、抢占先机”的意识。

发挥中小企业的自身优势

由于企业提供的产品往往不能满足社会多层次的需求，包括时间、技术、服务质量上的差距，而中小企业灵活多变，这正是希望所在。

中小企业力量单薄，显然，没有与大企业正面竞争的实力，但是可以盯住大企业未占领的领域和市场，就可以达到“以小胜大，以弱胜强”的目的。

在当今社会的激烈竞争中，抢占先机，先下手为强显得非常重要。面对瞬息万变的现代市场，中小企业的企业家们要具有快速反应的意识，这要从三个方面做起：一是事事关心，处处留意，为快速反应奠定基础；二是注重预测、分析、判断，为加快决策速度提供必要的保证；三是灵活经营，快速反应，快速决断。

灵活多变是小企业生存发展的关键，而特色经营方能独树一帜。选择一种独特的、适合企业实际的经营方式和发展方向，才能使企业在激烈的市场竞争中获得持续的发展。

企业经营的成败，不取决于企业规模的大小，更多地取决于生产的商品和提供的服务能否占有市场和占有市场的大小。

因此中小企业要发展、壮大，充分发挥自身优势是关键。

第一，可以发挥自身资源优势，创造独特的地方名牌。我国中小企业

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有相当一部分是依靠当地资源优势成长起来的。比如，有一些公司利用当地的土质资源，生产出质量很好的陶瓷制品，就是对自身资源一个很好的利用。

第二，中小企业力量薄弱，受市场和外部冲击的影响较大，要想在生产经营同一种商品方面战胜大企业，就要善于使巧劲，在大企业不屑于干的小商品、小生意上做文章，在市场夹缝和市场空白中捕捉商机，尽力在一个较小的天地里形成一定的优势，使自己成为这一领域的领袖。

第三，企业的竞争优势一般来自产品优势、成本优势和营销优势三个方面，其中成本优势更能说明企业生产的产品与同行比成本低，有竞争力。企业要想获得成本优势，在其他条件不变的情况下，可通过降低劳动力价格来实现。而中小企业的工人大多来自本土工人，来源易求，工资相对低廉，劳保支出较少。如以此为基础，再运用其他战略，拥有了成本优势，完全可以为创名牌、求大发展奠定基础。

创造收入是硬道理

许多的创业者在创业初期都会充满激情地说，我要创造一个对社会有价值的企业，做一个推动社会发展的好项目，甚至我要振兴民族企业等等。对社会的目标可以看出是非常的远大。

但是，大部分创业者在经历一段时间后才发现，原来创业并不是自己想象的那么简单，自己都没有饭吃还怎么去拯救别人呢，于是才恍然大悟，原来创业的现金收入才是最重要的。这时候就会有许多的人想到如何去赚钱，实现盈利。能够承受这种巨大生存压力的人或许就成功了，而往往大多数人在幡然醒悟的那一刻也同时倒在现金流的面前。

创造收入才是硬道理，这句话对创业者来说尤其重要。但并不是说仅仅以赚钱为目的，赚钱只是实现自己目标的一个手段，关键是要有一个明确的目标，而实际上很多创业者都没有一个明确的目标，过于模糊的目标使许多创业者迷失了前进的方向。

所以说，如果创业者在创业初期没有一个明确的目标或者有而不确定自己的目标是否可行，那么就把创造收入定为自己的目标吧，因为只有在你取得收入的基础上，你才可以去实现自己人生的目标。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二节　新公司成长战略

那些能够成长发展壮大的企业，一定是多种因素的结果，就是说，是生存与发展共同作用的结果。虽然有许多的机缘巧合，但是仔细分析，却可以找到一些蛛丝马迹，比如说有好的战略等。

扩张速度：跑得快还要跑得稳

创业初期的管理

新创办公司的管理制度以简单适用为原则。创业期企业主要是抓好人和财两个方面（见表7－1）。

表7－1　创业初期管理措施说明

创业初期管理措施	具体内容分析
企业的目标清晰化、明确化	有了目标，才有方向，才有一个共同的愿景，这种共识能够大大减少管理和运作上的摩擦
明确组织架构，分配决策权限	明确每一个核心成员的职责对管理是否畅通非常关键，否则创业者的兄弟意气会让管理陷于混乱
行为风格	由于创业初期规模较小，许多问题都可以直截了当地进行沟通，大家都应遵循开诚布公、实事求是的行为风格
制定并尽量遵守既定的管理制度	管理制度的制定与执行是一个企业正常运转的必要守则
财务监控	要特别注重财务监控问题，不能简单地把财务管理视作“记账”，要有专业技能的专人负责，并且有相应的激励机制和评估体系

人事管理方面：制定考勤制度、奖惩条例、薪资方案等。

财务方面：制定报销、现金流量管理、预算、核算和控制成本等制度。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

初创企业如何占领市场

初创企业选择了目标市场和确定了市场定位后，企业家面临最重要的任务是如何进入市场的问题。

1. 实行点的占据，在第一个点的营销活动取得相当成功后，再在目标区域附近另选第二个点；线形成后，再选一个第三点，此点应能与第一、第二点形成对目标区域的包围圈，这样营销面积便告形成。

2. 可以进入那些“被人遗忘”的细分市场，在这些市场站稳脚跟后，再进一步扩大；也可以通过自己的研制和创新，以创新姿态出现在目标市场上，给消费者新奇的感受，刺激其求新的心理需求；或者对某些产品加以部分改进，就能提高市场营销能力；还可以在了解竞争对手的基础上，设计性能更好的产品。

3. 有多个目标市场的情况下，先选择其中一个，将所有销售能力集中起来，在短期内提高营销实绩，有利于提高企业内部的信心和企业的影响力。

4. 利用市场领袖本身的威信，发挥其专业影响力；也可以通过市场领袖听取市场信息反馈，改进营销工作。

5. 利用广告宣传打入市场，争取第一批顾客。

总之，在企业创立初期，企业要结合自己的实力，在开拓市场范围的同时，一定要讲求技巧，在跑得快的时候还要保证跑得稳，这样才能保证企业长期稳步的发展。

依附：背靠大树好乘凉

当今社会竞争非常复杂，而且刚创立的企业抵御风险的能力弱，产品开发的能力不足。如果能够寻找一棵大树来依靠，作为大企业的零部件生产厂家参与到生产体系中去，那么对长远的发展也是一个非常好的机会。

著名的宝马公司因产品质量过硬，性能稳定而驰名全球。但是它的零部件并非由一家制造，而是通过与全球各大公司合作制作而成的，那一些挂靠宝马的企业在宝马公司大发其财的同时也因当“配角”而取得了极大的利益。

依附一个大的公司也是创业者稳步发展的捷径。而一旦与其建立了长

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

久的联系，成为大企业不可分割的一部分，那么再大的市场也会成为自己的市场。而且这样可以使自身有精力在产品质量和企业形象上多下工夫，不断壮大自身，增强抵御风险的能力和再发展的动力。

所以，在公司创立初期，如果能依附一个大的企业，不失为一种明智之举。

但是，实施这一策略一定要注意产品的质量问题，否则一旦出现问题，影响的不仅仅是大企业的信誉。

合作：从小到大有捷径

在创立自己的企业之初，如果能够和已成功的企业取得合作，对创业者无疑是选择了一条有利的捷径。

合作的好处有：一是可以分享他人取得的品牌优势，消费者对品牌的认同，极大地缩短了投入时间；二是可以分享他人的经营方法，这对于一开始势单力薄的投资者确实是一条比较好的创业途径。

但是，也应该注意到，合作创业也存在一些问题，一旦合作双方的意见未能达成一致，可能造成的损害比独家经营还要大。

所以，在合作创业中应该遵循以下原则：

- 不是一路人，不进一家门
- 己所不欲，勿施于人
- 自己吃点小亏，让他占点便宜
- 凡事勤立规矩，不要无章可循
- 亲兄弟，明算账
- 没有永远的一致的意见，只有利益

做好继续融资的准备

因为企业在创立初期很难保证一定可以盈利，为了保证企业正常持续的发展，一定要做好继续融资的准备。

在融资的过程中，我们一定要注意以下一些问题：

1. 也许一些企业在创业初期取得了一定的成绩，但是在融资过程中，其他人仍然会对你的发展表示怀疑，这是人们的正常反应，因此需要正确对待。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2. 一些企业通常会认为自己对所从事的业务非常清楚，但是你还要给予高度重视和充分准备，不仅要自己想，更重要的是让别人问，从而使自己考虑得更全面。

3. 适时地放弃某些业务对企业来说很有必要，在投入资本有限的情况下，企业只有集中资源才能在竞争中立于不败之地。

4. 在融资的过程中，很可能自己的目标和他人的目标不一致，因此，为了满足他人的需求，企业家一定要作出妥协，寄望于他人作出种种妥协是不大现实的。

做好产品持续开发

一个企业要想在市场上站稳脚跟，就要对自有的产品进行不断地开发，以满足日益增长的需求。

首先，如果企业不开发新产品，则当产品走向衰退时，企业也同样走到了生命的终点。相反，企业如能不断开发新产品，就可以在原有产品退出市场舞台利用新产品占领市场。为了保证企业盈利和稳定增长，当一个产品投入市场时，就应当着手设计新产品。

其次，随着生产的发展和人们生活水平的提高，消费需求也发生了很大变化，消费结构的变化加快，消费选择更加多样化，产品生命周期日益缩短。所以，企业不得不淘汰难以适应消费需求的老产品，而开发新产品也成了企业适应市场变化的机会。

再次，现代市场上竞争日趋激烈，要想在市场上保持竞争优势，只有不断创新，开发新产品，才能在市场占据领先地位，增强企业的活力。企业不断推出新产品也可以提高企业在市场上的地位。

最后，科学技术的迅速发展使许多高科技产品不断出现，产品的更新速度也不断地加快，要想使自己不被挤出市场的大门，企业只有运用科技不断改造自己的产品。

所以，企业应该不断开发新产品，以应对瞬息万变的市场环境和日益激烈的竞争，保证企业长期的发展。

进行技术创新

技术创新是将一种新产品、新工艺、新服务引入市场的过程。技术创

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

新的主要特征在于体现技术与经济的结合，突出强调新技术的首次商业性应用。在国外，几乎所有的名牌企业都十分重视不断开发新技术和新产品。它们认为只有抢占新技术和新产品的制高点，才能取得竞争优势。实际上，企业如果想赢得市场份额，其根本途径在于技术创新。

技术创新来自两种力量的驱策：一是科技推动的力量；二是市场的力量。

作为一个创业企业，需要技术创新，但是，我们必须明白，技术创新的主要目的不是创造品牌，单一产品技术的创新并不能保证企业长期的发展与成功。技术创新的最主要价值在于使企业拥有持续快速的市场应变能力，而不是创新后不再变化。在创新的同时必须要占领市场，忽略市场需求的产品或服务并不是真正的技术创新。

汇聚适用人才

对于创业者来说，也许有很多的人很优秀，但是对于企业而言，最优秀的人才并不一定是企业最需要和对企业最有用的。

那么怎样选择适合的人才呢?

人员配备是为每个岗位配备适当的人选，因此，在寻找人才的时候，应该明确企业内部岗位需要哪些人才。这些岗位决定了人才的特点、爱好和需要是哪些。然后再根据组织的需要和组织成员的需要两个方面去考虑人才的选择。

实质上，每个人并不是一个单独独立的个体，他属于团队中的一员，在这个团队中，由于大家的个性、工作方式等特点，就要求选择人才的时候要从团队的角度去考虑，从促进团队发展的方向去看人才的选择。

总之，在选择人才的时候，一定要选择适合企业发展、能够促进企业发展的人才。只有这样，才能发挥人才的最大优势，才能使企业的发展处于一个动态平衡的状态。

优化客户服务

企业之间的竞争并不仅仅是最后的产品竞争，而是一系列和企业相关的整体的竞争。其中，客户服务是非常重要的一部分，所以企业必须优化自己的客户服务体系，提高客户的满意度（见表 7－2）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

表 7－2 优化企业服务

优化客户服务的内容	具 体 分 析
理念优化	建立起以客户为中心的服务理念，使服务文化成为企业文化的一个重要组成部分。为客户提供最好的服务，使客户获得最大满足，使客户的价值不断提升，才能拥有客户的忠诚、拥有市场份额，从而在市场竞争中获得主动地位、获得发展
流程优化	现代企业的业务流程再造就是要秉承以市场为导向、以客户为中心的原则，根据客户类别，将原来分散在各职能部门的工作按照最有利于客户价值创造的业务营运流程进行重新设计，提高服务的便利性和综合性
人员优化	服务人员的行为效率和综合素质是服务水准的代表，个人素质的差异决定服务质量的高低。因此，员工发自内心的服务精神，对客户的满意度有很大的影响
质量管理优化	建立服务质量的测评指标体系，关键是建立顾客满意度测评指标体系，测评指标必须是顾客认为必要的、可测量的，并且在设定测评指标时必须考虑到竞争者的特性

总之，优化企业的服务是一个系统工程，需要全体员工的共同努力。

搭上信息快车

当今社会信息发展突飞猛进，所以，企业要抓住信息化建设市场，参与到电子商务、远程教育、远程医疗、传统产业改造以及社区信息化、旅游信息化等各类信息化建设项目当中去，不断拓展服务领域。

信息化是企业提高自身竞争力的良好机遇，是企业提高劳动生产率的未来之路，面对后浪推前浪的信息化大潮，企业除了积极迎接挑战别无选择，为此，企业要充分利用信息技术，抢先把全球性的知识转变成技术上的创新，才能保持旺盛的竞争力，才能立于不败之地。

避开经营陷阱

如表 7－3 所示，企业在经营过程中，必然会遇到各种各样的陷阱，具体有哪些陷阱，如何避开这些陷阱呢？需要认真对待。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

表 7－3 经营陷阱类别说明

经营陷阱类型	具体内容分析
政策性陷阱	政策方向的调整、新政策的出台对相关产业具有巨大的影响，但对政策性机会的盲目追求却常使创业者在毫无准备的时候，踏进政策性投资的陷阱中
	要避开政策性陷阱，重要的是不要过分依赖政策，而应该更多地看市场环境及项目本身在市场的前景
非市场竞争陷阱	企业是市场中的动物，市场的生态环境一旦被破坏，企业的生存就岌岌可危了。在企业的投资行为中，垄断部门的市场壁垒是一个非常大的投资陷阱
人文环境陷阱	融资环境、人员的文化素质、市场消费习惯、政府开放程度等构成了企业投资运作的重要人文环境，企业一旦不能同这些融合，则会遭遇项目不被消费者接受、遭遇地方保护主义等等，暴露出项目对人文环境的不适应
技术和人才陷阱	对高新技术的追求在今天已经成为一种时尚。企业在投资行为中往往有追求高新技术的冲动，以保持企业的独特优势和核心竞争力，但是，企业一旦对高新技术的把握不当，反而会成为颠覆整个投资行为的主因
	进入新领域应优先考虑熟悉产业的相关行业，尽量不要进入不熟悉的行业
	对还处于实验阶段的新技术，必须进行由小试到中试再到小规模的投产试验
	不要轻信专家和顾问
	技术和人才的投入一定要适应企业自己的要求，适应市场需求

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第八章 生存的关键是利润，利润的关键是营销

第一节 产品定位：营销的制胜关键

所谓产品定位，就是指企业的产品要针对当前的和潜在的顾客需求，开展适当的营销活动，以使其在顾客心目中得到一个独特的有价值的位置。

2003 年，一种由中草药熬制、具有清热祛湿等功效的"药茶"，突然成为央视广告的座上常客，销售一片红火，这便是现在市面上经常见到的"王老吉"。

在此之前，王老吉并不是一片火热，那么它是如何实现销售成功的呢？

在 2002 年以前，从表面看，红色王老吉是一个活得很不错的品牌，销量稳定，盈利状况良好，有比较固定的消费群。但当企业发展到一定规模以后，要把企业做大，要走向全国，他们就必须克服一连串的问题，甚至连原本的一些优势，也成为困扰企业继续成长的因素。

在 2002 年，王老吉面临的困惑有以下几点。

1. 当"凉茶"卖，还是当"饮料"卖

红色王老吉拥有凉茶始祖王老吉的品牌，却长着一副饮料化的面孔，让消费者觉得"它好像是凉茶，又好像是饮料"——这种认知混乱，是阻碍消费者进一步接受的心理屏障。

2. 无法走出广东、浙南

在两广以外，人们并没有"凉茶"的概念，而且，内地的消费者"降火"的需求已经被填补，大多是吃牛黄解毒片之类的药物。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3. 企业宣传概念模糊

起初企业不愿意以“凉茶”推广，限制其销量，但作为“饮料”推广又没有找到合适的区隔，因此，在广告宣传上也不得不模棱两可。

针对这一系列问题，王老吉不得不对产品进行再次定位，于是，他们经过自己研究，确定了定位的关键词：传承、扬弃、突破、创新。

由于“预防上火”是消费者购买红色王老吉的真实动机，有利于巩固加强原有市场。其次，红色王老吉是在“饮料”行业中竞争，其竞争对手应是其他饮料。

于是，王老吉制定了推广主题：“怕上火，喝王老吉”，在传播上尽量凸显红色王老吉作为饮料的性质。在第一阶段的广告宣传中，红色王老吉都以轻松、欢快、健康的形象出现，强调正面宣传，避免出现对症下药式的负面诉求，从而把红色王老吉和“传统凉茶”区分开来。

王老吉成功的根本原因在于企业发现了产品品牌自身的定位，从而寻找到了一个有价值的特殊阶梯。

产品定位必须解决的五个问题：

- 满足什么人的需求？
- 他们有些什么需求？
- 所提供的是否能满足他们的需求？
- 需求与提供的结合点在哪里？
- 我们如何有效实现这些需求？

产品定位五步法

一般来说，产品的定位可以分成五个方面，即：目标市场定位，产品需求定位，产品测试定位，差异化价值定位，营销组合定位（见表8－1）。

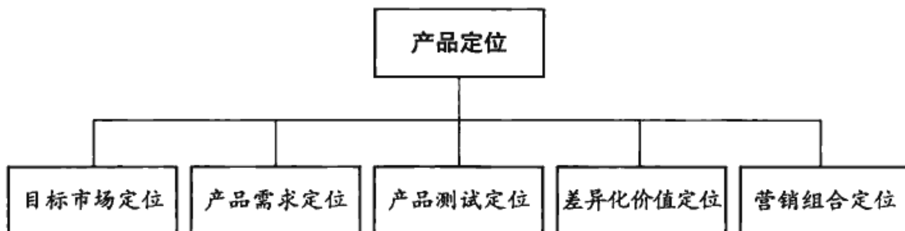


图8－1 产品定位图示

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

表 8－1 产品定位的步骤

产品定位内容	具体内容分析
目标市场定位	在市场分化的今天，任何一家公司和任何一种产品的目标顾客都不可能是所有的人，对于选择目标顾客的过程，需要确定细分市场的标准，对整体市场进行细分，对细分后的市场进行评估，最终确定所选择的目标市场
	要明确目标消费群，对消费群要有一个明确的界定和描述
	消费者一般在什么情况下，由于什么原因购买某种产品，影响购买行为的主要因素是什么
	了解竞争对手有哪些，有什么特点，他们的市场定位如何以及竞争对手的竞争策略是什么
产品需求定位	这是一个了解需求的过程，而且产品的定位也是细分目标市场的过程。当然，是对选择后的目标市场进行细分
	不同的顾客对产品有着不同的需求，顾客在购买产品的时候，总是为了获取某产品的价值。所以对目标市场的需求确定，不是根据产品的类别进行，也不是根据消费者的表面特性来进行，而是根据顾客的需求价值来确定
产品测试定位	确定企业提供的产品能否满足消费者的需求，主要是对自身产品的一个改进和改良过程。通过对不同产品的展示，了解消费者对产品的喜好
	对产品概念和顾客认知的分析，针对某特定的产品，考察其解释和传播性
	对同类产品的市场开发度进行分析，从而衡量产品的可推广性和市场偏好。如果整个市场对某一产品存在不信任，那么推出新产品无异于会产生危机
	产品本身的价值很高，但是如果市场上没有需求，或者说市场有很多产品可以满足消费者的需求，那么这类产品的推出很难有广阔的市场
	对消费者的购买行为进行分析，探究消费者的购买心理需求
差异化价值定位	通过解决消费者的需要，企业提供产品以及对竞争者的特点的研究，提供有特色的产品定位
营销组合定位	所谓“营销组合”，就是企业对自己可以控制的各种营销因素的综合运用。这种综合运用，是要求企业把各种手段加以优化组合，协调搭配，发挥优势，来占领目标市场，达到营销目标的实现
	营销组合定位就是如何来满足消费者的需求，通过什么样的方式满足消费者的需求，它是进行营销组合的过程

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

产品自身的分析与定位

- 产品本身的性能是什么？质量如何？与市场上同类产品相比有什么优劣势？
- 产品的外观设计怎么样？包装是否能满足消费者的需求？
- 在整个企业的生产中，该产品处于一个什么样的地位？生产这类产品需要调动多少资源？
- 对这类产品的推销，需要采用什么样的促销手段？
- 企业有没有自己的品牌，品牌的规划方向是什么？

总之，我们通过分析，最终要得到一个产品定位的详细描述和相对应的营销策略。

第二节　价格定位策略

价格定位是企业经营活动中一个非常重要的战略，在目前的市场竞争中，价格定位也越来越同客户的忠诚、企业力量以及企业的竞争优势和个性结合起来，因此，价格定位越来越为企业提供更好的竞争理念和方法。

在营销组合各因素中，可以说定价策略是最痛苦与最危险的策略。营销人和决策者既要在决策前做大量的调研工作，也要在决策时具备相当大的勇气。

> 沃尔玛推出“为顾客节省每一美分”的经营理念，始终坚持“天天低价”的战略方针，将企业经营过程置入价格导向与衡量之中，仅仅半个世纪就将一个乡村企业打造成了世界五百强企业的“领头羊”。

企业对于产品的定价，除采用各种定价方法外，还应当按照当时市场和产品的具体情况，利用种种策略和技巧，吸引购买者，扩大市场，实现自己的定价目标。

新产品定价策略

新产品定价策略是营销策略中的一个重要内容。新产品初上市的价格，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

将决定其能否在市场上站住脚，也将影响市场竞争和企业的前途（见图 8－1）。

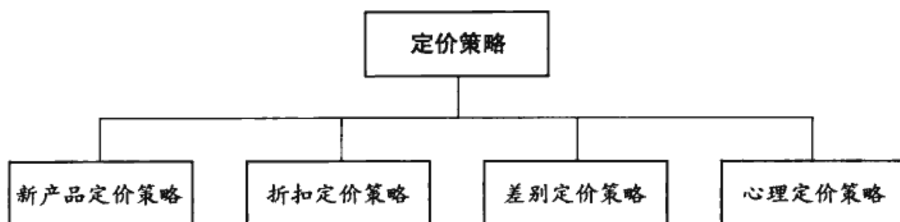


图 8－2 定价策略

如果一个新产品在市场上没有其他类似的产品，定价多采用两种相互对立的策略，即：取脂定价策略和渗透定价策略。

取脂定价策略

取脂定价，意为提取精华，快速取得利润。这是一种高价策略，即在新产品投放市场的初期，利用消费者求新、求奇的心理动机和竞争对手较少的有利条件，以高价销售，在短期内获得尽可能多的利润。以后随着产量的扩大，成本的下降，竞争对手的增多，再逐步降低价格。取脂定价策略的优点、缺点及市场条件如图 8－3、8－4、8－5 所示。

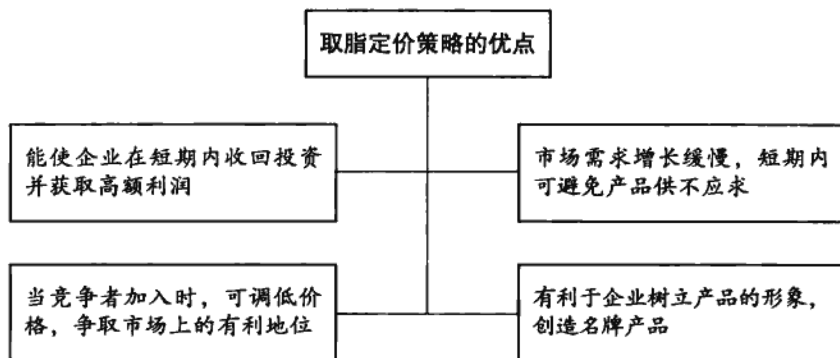


图 8－3 取脂定价策略的优点图示

采用取脂定价策略，必须具备两个基本条件：

- 产品必须新颖，具有较明显的质量、性能优势，并且有较大的市场需求量。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

- 产品必须具有特色，在短期内竞争者无法仿制或推出类似产品。

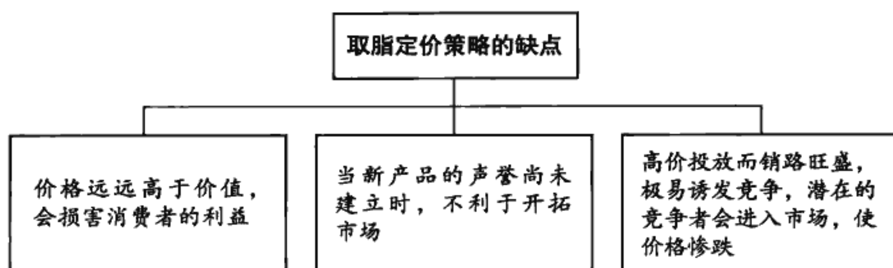


图 8－4　取脂定价策略的缺点说明

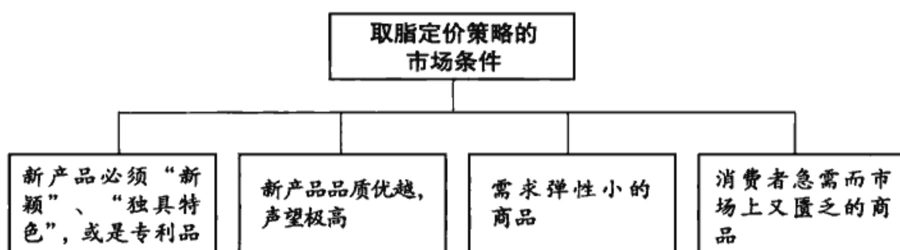


图 8－5　取脂定价策略的市场条件图示

渗透定价策略

渗透定价，是一种低价策略，即在新产品上市初期，将产品价格定得低于人们的预期价格，给消费者以物美价廉的感觉，借此打开销路，占领市场。渗透定价策略的优点、缺点及市场条件如图 8－6、8－7、8－8 所示。



图 8－6　渗透定价策略的优点

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

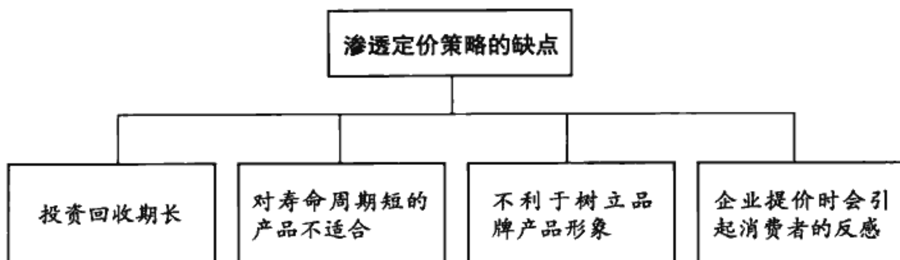


图 8－7 渗透定价策略的缺点

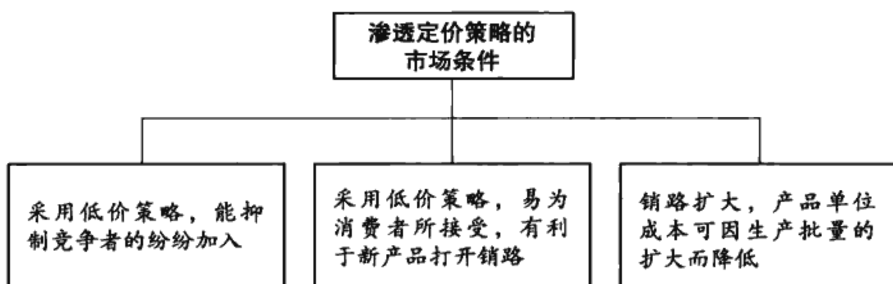


图 8－8 渗透定价策略的市场条件

折扣定价策略

折扣定价策略，也称差别价格策略，是指企业根据产品的销售对象、成交数量、交货时间、付款条件、取货地点以及买卖双方负担的经济责任等方面不同，给予不同价格折扣的一种策略。折扣定价策略见图 8－9。

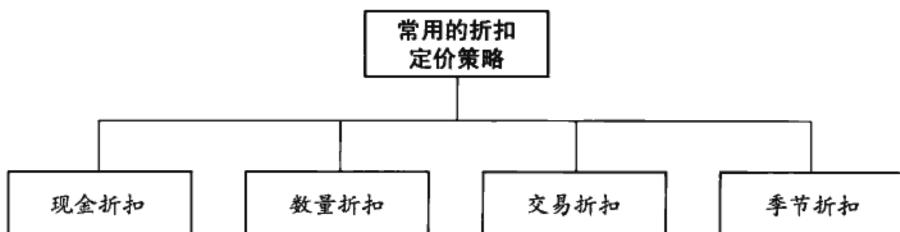


图 8－9 折扣定价策略图示

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

现金折扣

现金折扣，即对现金交易或按约定日期提前付款的顾客给予不同价格折扣。它是为鼓励买方提前付清货款而采用的一种减价策略，目的是为了加速资金周转，降低销售费用和经营风险。其折扣率的高低，一般由买方提前付款期间利息率的多少、提前付款期限的长短和经营风险的大小来决定。

数量折扣

根据购买数量多少而给予不同程度的价格折扣，是为了鼓励买方批量购买或集中购买一家企业的产品而采用的一种减价策略。一般来说，购买的数量或金额越大，给予的折扣也越大。数量折扣可分为累计折扣与一次折扣两种。

1. **累计数量折扣**，规定顾客在一定期间内，购买商品达到一定数量或一定金额时，按总量大小给予不同的折扣。这可以鼓励顾客经常向企业采购，成为可信赖的长期顾客。企业掌握这类顾客越多，易于预测市场需求，使生产适应需求。实行这种办法的缺点是：购买者为争取较高的折扣率，常于规定期间届满之际大批订货，影响生产部门均衡生产。

2. **一次折扣**，按照单项产品一次成交数量或金额的多少，规定不同的价格折扣率。一般适用于能够大量交易的单项产品，用于鼓励买方大批量购买。

交易折扣

企业根据各类中间商在市场营销中担负的功能不同，给予不同的价格优惠。交易折扣的多少，按行业与产品的不同而不同，同一行业与同种产品，又要根据中间商所承担的责任多少而定。

对买方企业实行何种价格折扣，是以其在产品流通中发挥何种作用为依据的。为鼓励各类经营企业的积极性，各种折扣和差价应补偿其必要的流通费用，并提供合理利润。

季节折扣

季节折扣是指企业给予购买非应季产品或劳务的用户的一种价格优惠。对于生产季节性商品的企业，针对淡季来采购的买主，给予折扣优

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

惠，鼓励中间商及用户提早采购，这样有利于减轻仓储压力，加速商品销售，使淡季也能均衡生产，旺季不必加班加点，充分发挥生产能力。

差别定价策略

差别定价策略是指企业出售同一商品，在不存在任何成本和费用差异的情况下，以不同价格转让给顾客的策略。差别定价可在以下几种情况下运用。

不同顾客

即企业将同一种产品或劳务以不同价格出售给不同的顾客。

同一个电影院座位或列车座位，售给学生或军人的要比一般顾客票价低，它的主要依据是消费目的、消费水平和消费量，起着平抑供需的作用。

不同地点

企业为处于不同位置的产品或劳务分别制定不同的价格，即使它们的成本费用没有任何差异。

同一演唱会，前、中、后排的票价不一，电影前低中高，戏剧表演前高后低；飞机普通舱票价低，豪华舱票价高，火车卧铺上低下高。

不同时间

企业为不同季节、不同日期甚至同一天内不同时间的产品或劳务制定不同的价格。

长途电话在不同的时间段收费不同；旅游业在淡季和旺季的收费也有所不同；有些公园、游乐场、旅馆等，周末和节日的价格高于平时价格。

不同式样

不同款式的商品，虽然成本有所不同，但价格差异并不反映成本差异。

一件衬衫 80 元，成本需 63 元，但在这种衬衫上绣一组花，追加成本 3 元，但价格却可达到 100 元；果冻布丁散装价格为每千克 15 元，但

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

装在塑料玩具小背包或塑料玩具坦克里，每千克可能卖到 30 元。

心理定价策略

心理定价策略指销售企业根据消费者的心理特点，迎合消费者的某些心理需要而采取的一种定价策略（如图 8－10 所示）。

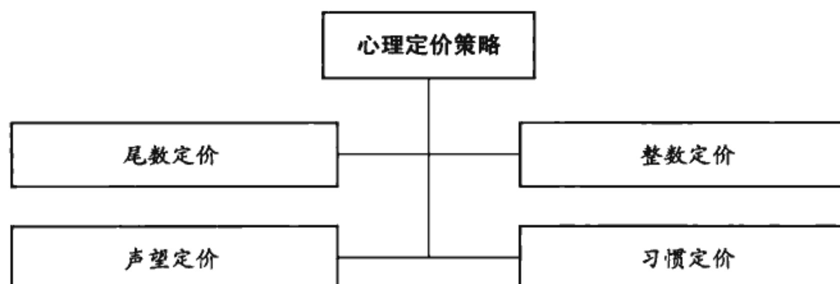


图 8－10　心理定价策略图示

尾数定价

就是给商品一个带有零头的数结尾的非整数价格。我们在超市里面时常可以看到这样的价格，例如：0.99 元、9.98 元等。消费者会认为这种价格经过精确计算，购买不会吃亏，从而产生信任感。

整数定价

整数定价与尾数定价正好相反，企业有意将产品价格定为整数，以显示产品具有一定质量。采用整数定价便于顾客在种类繁多的商品中进行选购，有利于商品销售，不少耐用品、选购品常采用整数定价法。

声望定价

对在消费者心目中享有一定声望，具有较高信誉的产品制定高价。这类商品为了提高其形象，往往采用整数定价。声望定价商品的购买者，不在乎价格的多少，而在乎商品能否显示其身份和地位等。因此，商品定价较高，不仅能增加盈利，还给予顾客心理上的满足，有利于销售。

招徕定价

将产品价格定得低于一般市价，个别的甚至低于成本，以吸引顾客、

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

扩大销售的一种定价策略。采用这种策略，虽然几种低价产品不赚钱，甚至亏本，但从总的经济效益看，由于低价产品带动了其他产品的销售，企业还是有利可图的。

习惯定价

市场上许多产品，由于销售已久，形成一种习惯价格或便利价格，消费者习惯于按此价格购买。对此类产品，任何生产者要进入市场，必须依照习惯价格定价，这就是习惯定价法。

采用习惯定价法时，即使生产成本降低，也不能轻易减价，减价容易引起消费者对品质的怀疑。提高价格则会使消费者产生不满情绪，导致购买的转移，在不得不需要提价时，应采取改换包装或品牌等措施，减少抵触心理，并引导消费者逐步形成新的习惯价格。

第三节 一本万利的品牌营销策略

品牌代表的是产品在市场的知名度，是在消费者心中的美誉度和可信度；品牌是产品品质优秀、服务优良的一种象征，是对客户的一种保证，也是一种品味的表现。

> 著名广告大师大卫·奥格威对品牌曾做过这样的解释："品牌是一种错综复杂的象征，它是品牌属性、名称、包装、价格、历史声誉、广告方式的无形总和。品牌同时也因消费者对其使用的印象，以及自身的经验而有所界定。"

如何树立品牌

品牌的形成是在较长时间的日积月累中铸造出来的，因而品牌的魅力无穷、价值惊人。那么应如何树立品牌呢？

- 要分析市场行业环境，必须了解清楚竞争者在消费者心中的地位，有什么优劣势，据此寻找一个与竞争者区别的概念。
- 根据自己的质量树立自身形象，因此获得消费者的支持。
- 通过持续的传播，将品牌植入消费者心里。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

品牌营销对各企业来说一直是一个困扰的话题。企业有了自己的品牌，但是怎样将品牌营销出去，就需要讲究一定的策略。

品牌营销策略

品牌营销策略如图 8－11 所示。

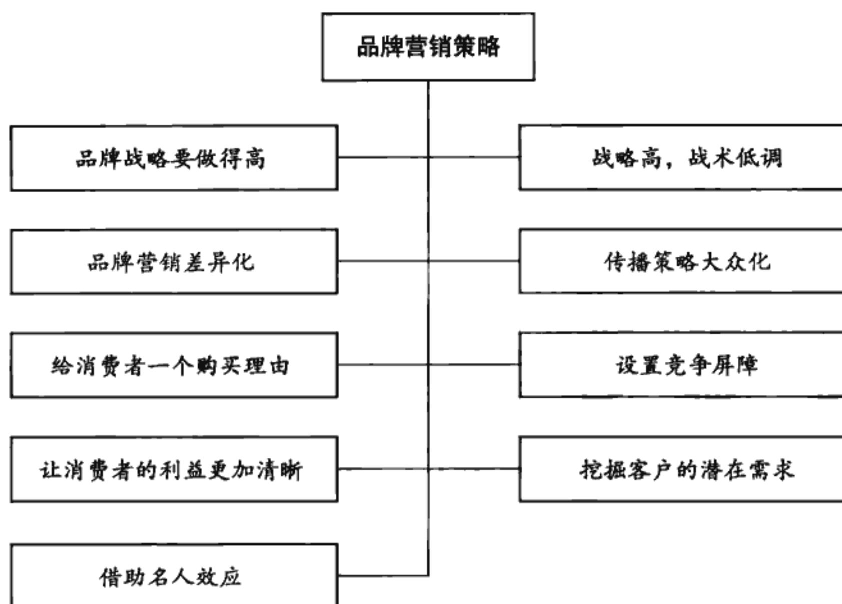


图 8－11　品牌营销策略图示

1. **品牌营销战略要做高**。企业要使自己的品牌首先能够在市场上存活下来，就一定要顺应市场发展的潮流，顺应市场消费者的需求，并且要符合企业自身的资源。要符合消费者的需求，在迎合消费者的同时还必须理清消费者需求的变化趋势。企业现有的资源如果只能做一碗粥，那么你就不要打肿脸充胖子，把它做成一锅，那样不但会使自己处于被动的境地，有时候更会降低在消费者心目中的地位。

2. **在战略上要站得高，战术上要低调**。只有你站的足够高，你才能看得更远，而品牌营销执行战术必须要足够低，这样才能被最有效地执行。

3. **品牌营销差异化**。现在企业在产品上的差异几乎微乎其微，不是产品研发技术特别出众的企业，生产出来的产品基本上差不多。因此，在没

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有技术差异化的前提下，品牌营销差异只能是一种提法上的差异。

差异点是新品突围的杀手锏，确定品牌个性的差异点，至少可以减少营销成本以及营销风险。差异点是产品本身，也可是产品附加值。

4. **传播策略大众化**。一些产品按照正规的操作模式难以取得成功，而其他一些产品坚持本土化、大众化的传播思想，投放市场后却能迅速打开销路，成为市场的领导品牌。

5. **给消费者一个购买的理由**。为消费者创造一个好理由，是品牌营销传播中非常重要的策略。如果要针对职业男性重视工作忽视身体的现状，不妨将目标定位在购买者身上，把传播对象锁定在他们的另一半身上。

6. **设置一个竞争屏障，使竞争者望尘莫及**。这是品牌营销个性魅力的体现，它在短期内难以使竞争者跟随上来，从而独享自己开拓的市场。

7. **让消费者的利益更加清晰**。这是药品保健品营销的核心竞争力，不论你的产品多好，如果没有一句让消费者信服或者记住的清晰卖点，你的产品就可能被淹没在众多同类产品中。

8. **挖掘客户的潜在需求**。

9. **借助名人效应**。这一点许多企业都有这个意识。

总之，品牌培养与品牌营销息息相关，企业培育出来的每一个品牌都需要营销。在全球范围内，有品牌的地方，就有品牌营销，品牌营销不但要涉及品牌生产的全过程，还要渗透到品牌市场的每一个角落。

第四节 分销渠道：企业的利润管道

以较低的费用、较高的策略，把客户需要的产品及时送到他们手中，是所有企业在建立分销策略时希望达到的效果，而在这样一个目标前提下，企业可以作出一系列分销渠道的决策，以选择更加适合自己的分销模式。

美国市场营销协会是美国市场调查者、市场学教育工作者以及在工商企业和政府部门从事市场营销工作的人员等所组成的组织，其总部设在芝加哥。美国市场营销协会早在1931年就有定义委员会，但到1960年该委员会才给分销渠道下了定义，即：分销渠道是指“企业内部和外部代理商和经销商（批发和零售）的组织结构，通过这些组织，商品（产品或劳务）才得以上市营销”。这个定义只着重反映分销渠道的组织

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

结构，而没有反映商品从生产者流向最后消费者或用户的流通过程。

什么是分销渠道

分销渠道是指产品从生产者流向消费者或用户所经过的路线。分销渠道的起点是生产者，终点是消费者，生产者和消费者之间便是营销中介机构——分销渠道。

分销渠道策略

分销渠道策略是市场营销组合中的另一要素。企业的产品或服务必须通过一定的渠道才能到达用户和消费者手中。渠道的选择是否恰当，直接关系到产品到达用户和消费者手中的速度，关系到企业的成本和利润。

因此，如何选择分销渠道，争取用最快的速度和最低的费用把产品适时地送到用户和消费者手中，就成为企业面临的最复杂、最具有挑战性、最重要的决策之一。

在一般情况下，有三种分销渠道策略可供企业选择（见表8－2）。

表8－2　分销渠道策略说明

分销渠道策略	具体内容分析
普通型分销渠道策略	指生产者在选择销售渠道的时候采取中庸的原则，任何中间商都可以推销自己的产品，使商品能广泛地和消费者接触，方便消费者购买
	这种分销渠道适用于价格低廉、无差异性的日用消费品，便利商品多采用普遍型分销渠道策略
	优点：能使商品与所有的购买者见面；同时选择较多的中间商来推销，能使商品尽快离开生产领域进入流通领域，有利于迅速进行再生产
	不足：企业的开支较大
选择型分销渠道策略	指生产者在某一地区通过少数几个经过精心挑选的、最合适的中间商来推销商品。这种策略往往在采取普遍型分销渠道策略的基础上，经过一段时间的实践之后，淘汰一部分效益低或无效益而信用又差的中间商而形成的
	选择型分销渠道策略可以获得中间商的有效合作，有利于提高中间商的经营积极性。同时，也可以减少中间商之间的盲目竞争，有利于提高商品的声誉

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（续表）

分销渠道策略	具体内容分析
独家型分销渠道策略	指生产者在一定的市场区域内，只选择一定中间商为自己销售商品
	优点：易于控制市场的营销价格；在促销、为顾客服务、商品运送、结算手续等方面能获得经销商的合作与协助；有利于带动新产品上市；有利于中间商花费一定的投资和精力开拓新市场
	不足：在该地区过于依赖该经销商，容易受其支配；在一个地区选择一个理想的中间商是十分困难的，如果选择不当或客观条件发生变化，可能因推销力量不足而失去许多潜在顾客
	独家型分销渠道策略适用于使用方法复杂或需要承担较多售后服务的商品，以及消费者特别重视品牌的特殊品

总之，随着信息化技术的发展，现代企业在信息系统设计上，应可支持多层次、跨区域的分销渠道结构，通过为分销网点中各机构定义明确的权责，并对业务流程进行重组和优化，帮助企业建立一个责权明晰、流程可控的分销网络。要通过全面记录各机构业务经营活动中所产生的业务数据、经营信息、往来单据、商品库存等信息，帮助分销企业建立起一个完整的分销系统。

第五节 广告：产品推广的必由之路

使公司从一个不知名的公司变成一个规模巨大的企业，使自己的产品变得家喻户晓，使公司在短期内迅速壮大，许多创业者都有这样的梦想。怎样做呢？广告。广告在企业的营销策略中是不可忽视的。

曾荣膺1996年法国戛纳国际广告电视金狮奖的麦当劳“婴儿篇”广告不同凡响。在这则电视广告中，一位躺在摇篮里的婴儿，一会儿哭，一会儿笑。当摇篮悠起来，靠近窗口时，这位婴儿就会高兴地露出笑脸；而当摇篮悠下来时，就哗哗地哭。这个简单的过程反复持续了多次。是怎么回事呢？在广告的最后，当把镜头从婴儿的角度对准窗外时，一切恍然大悟：原来婴儿是因为看到窗外黄色的麦当劳双拱门而笑，因为看不到它而哭。这个广告创意极为单纯，情节却充满了与生俱来的戏剧性。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

什么是广告营销

广告营销是通过购买某种宣传媒介的空间或时间，来向消费者或特定市场中的潜在客户进行推销或者宣传的营销工具。

首先，对于“白加黑”感冒药，大多数消费者都非常有印象，这其中一个主要的原因就是“白加黑”了不起的广告创意。它看似简单，只是把感冒药分成白片和黑片，并把感冒药中的镇静剂“扑尔敏”放在黑片中，其他什么也没做；实则不简单，它不仅在品牌的外观上与竞争品牌形成很大的差别，更重要的是它与消费者的生活形态相符合，达到了引发联想的强烈传播效果。

其次，在广告公司的协助下，“白加黑”确定了干脆简练的广告口号：“治疗感冒，黑白分明”，所有的广告传播的核心信息是“白天服白片，不瞌睡；晚上服黑片，睡得香。”产品名称和广告信息都在清晰地传达产品概念。

在同质化市场中，一般很难发掘出“独特的销售主张”。感冒药市场同类药品甚多，层出不穷，市场已呈高度同质化状态，而且无论中、西成药，都难以作出实质性的突破。

但是，“白加黑”上市仅 180 天，在感冒药市场上就分割了 15% 的份额，登上了行业第二品牌的地位，对营销界产生了强烈的冲击。

广告营销的步骤

采取什么样的广告策略才能吸引到顾客（如图 8－12）？



图 8－12　广告营销流程图示图

首先，在营销未出结果之前，企业需要招来潜在顾客的注意力。今天的广告泛滥成灾，要获取潜在顾客的注意力是极具挑战性的艰巨工作。这就得花些心思，出奇制胜。一般而言，广告信息要简短、到位、引人。

其次，在引来人家注意的基础上，要激起人家的兴趣，就得重点展现你要营销产品（或服务）的卖点，要使人家了解你的东西会如何使他受

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

益：是能给人带来健康、友谊、业务，是能让人节省时间、金钱，还是能够带来某种享受，或者满足某种需求？

再次，就是引发人家的消费欲望，采用的方式应该是一次次地重复广告，借此来系统地呈现你的产品（服务）的价值。当然，最重要的一个细节，是得让人家知道怎么找到你：地址、电话、传真、电子邮件、网址等信息，千万忘不得。

最后，把前面的工作做好，后面就是等待顾客的消费了。

广告营销的渠道

广告媒介目前品种繁多，可以选择的范围很广，如何来选择呢？这就要根据目标市场、媒体受众特征、媒体广告价位以及自己的成本预算等因素来综合考虑。

一般来说，广告营销的渠道有以下几种。

电视广告

电视广告的特点是传播速度快，覆盖面广，表现手段丰富多彩，可声像、文字、色彩、动感并用，是一种感染力很强的广告形式。但是，电视广告的成本比较高，而且制作起来费时费工，同时还受时间、播放频道、储存等因素的限制和影响，信息只能被动地单向沟通。

一般晚上七点半至十点半，被认为是电视广告的最佳时间，但是费用相当高；而且由于观众过多过频地被动接受视觉上的广告刺激，对产品的期望过高，在现实消费之后，却深受某些虚假广告之苦，反而对那些大做广告的产品产生不信任感；也有些插播的广告因为不合时宜或者粗制滥造，引起人们的厌倦和逆反心理，与广告的初衷背道而驰。

电台广告

这是对本地区或周边地区的消费群体进行传播的一种广告形式。

其特点是：成本较低、效率较高、大众性强。一般可以通过热线点播、邀请嘉宾对话、点歌台等形式，来刺激听众参与，从而增强广告效果。但是这种方式也存在着不少缺陷，如：传播手段受技术的限制；不具备资料性、可视性；表现手法单一；听众被动接受等。

报纸、杂志刊物广告

如果企业资金不充足，那么可以选择广告价位相对低廉的报纸，持续

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

重复多期。因为有效广告营销的关键在于找到你能承受得起的广告媒介之后，一次又一次地反复广告。有时，这意味着你的广告要持续数周或数月。只有反复刺激潜在顾客，才可能使顾客对你的产品产生兴趣和欲望。

网络广告

网络广告是一种新发展起来的广告形式。

网络广告

网络广告主要是通过互联网进行广告宣传的一种产品推广方式。网络广告的表现形式丰富多彩，而且正处在发展过程中。

网络广告的形式

目前，在网站页面上常见的网络广告形式大致有以下几种（见表8－3）。

表8－3　网络广告形式说明

网络广告形式	具体内容分析
按钮广告	这是网络广告最早的和最常见的形式。它显示的只是公司、产品、品牌的标志，点击它可以链接到广告主的主页或站点
	按钮广告的不足在于其被动性和有限性，它要求浏览者主动点选，方能了解到有关企业或产品更为详尽的信息
主页广告	是指将所要发布的信息内容分门别类地制作成主页，置放在网络服务商的站点或企业自己建立的站点上
	这种广告可以详细地介绍各种信息，从而使客户全方位地了解企业及企业的产品与服务
旗帜广告	网络媒体在自己网站的页面中分割出一定大小的一个画面发布广告，因其像一面旗帜，所以称为旗帜广告
	旗帜广告可以用简练的语言、图片介绍企业的产品或宣传企业形象。为了吸引更多的浏览者注意并点选，旗帜广告在制作上经历了由静态向动态的演变。动态旗帜广告利用多种多样的艺术形式进行处理，往往做成动画形式，具有跳动或霓虹灯的闪烁效果，非常具有吸引力
播发广告	它是利用电子邮件列表和新闻组列表，将客户的广告信息按信息类别发到相应的电子邮件地址和新闻组的一种广告形式

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

网络广告的特点

网络广告作为一种新型的广告宣传方式，有其独特的特点（见表 8－4）。

表 8－4 网络广告特点说明

网络广告的特点	具体内容分析
传播广泛	网络广告的传播不受时间和空间的限制，可以通过互联网把广告信息 24 小时不间断地传播到世界各地，只要具备上网条件，任何人，在任何地点都可以阅读
针对性强	网络广告的受众是最年轻、最具活力、受教育程度最高、购买力最强的群体，因此能有效到达最有可能的潜在用户
交互性强	交互性是网络媒体的最大的优势，它不同于传统媒体的信息单向传播，而是信息双向交流，用户可以获取他们认为有用的信息，厂商也可以随时得到宝贵的用户反馈信息
效果直观	互联网上的广告可以精确统计出客户访问量、访问时间和访问地址，从而有助于客商正确评估广告效果，审定广告投放策略
成本低廉	在互联网上能按照需要及时变更广告内容。这样，经营决策的变化也能及时实施和推广，而且无需付出很大的经济代价
形式多样	网络广告的载体是以图、文、声、像的形式，传送多感官的多媒体信息，消费者可以了解产品详细的信息，体验产品、服务与品牌，并能在网上交易，大大增强网络广告的实效

网络广告发布注意事项

首先，不要只考虑购买网站的首页。由于网站首页的访问人群存在主题不明确、目的性不强的特点，在客观上造成广告缺乏针对性，导致广告的效果不理想，同时也造成资金的浪费。

其次，在选择网站的时候，应该根据企业的实际情况选择合适的网站。应该先考虑网站及网站访问者的特点是否与自己的产品和活动符合，再考虑该站点的访问量。只有在选择好适合自己产品和活动的站点后，你所了解的该站点的访问量才有可能成为有用的浏览量。

最后，在某个固定的浏览量很大的网站上投入大量的广告，可以很快地达到所需要的浏览量，但是仔细考虑这些广告受众，我们会发现最终换

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

来的只是大量的重复受众，这并不是企业的目的。所以，在广告的投放量上需要有一个投放数量的考虑，并不是在浏览量最大的站点上投放最大的量，就一定可以达到广告主的目的。

隐性广告策略

所谓隐性广告，是相对于“显性广告”而言的，主要因为它隐藏于载体并和载体融为一体，共同构成了受众真实感受到或通过幻想所感知到的信息内容的一部分，在受众无意识的状态下，将商品或品牌信息不知不觉地展现给受众，进而达到广告主所期望的传播目标。

那么，应该如何把握隐性广告在营销中的应用呢？

巧用平面媒体

平面媒体，主要指报纸、杂志等媒体。在平面媒体上做隐性广告，主要指的是将公关的技巧溶入广告中，目前最常见的公关广告有三种形式：公益广告、事件广告、软文。

巧用影视媒体

利用影视媒体发布隐性广告，主要是指内容植入式广告。当前在影视行业，可供借鉴的操作手法有如下几种：产品的广告直接出现在影视作品中；让广告产品出现在背景环境中或者出现特写镜头；让产品名字直接成为影片台词；让产品在情节中出任角色；让产品作为情节道具等。

进行赞助

比如体育品牌彪马、阿迪达斯、耐克经常选择世界杯、奥运会等体育赛事进行赞助。

奢侈品牌的 LOGO 应用

适度地将品牌 LOGO 与产品设计糅合在一起，例如，将服装品牌的 LOGO 作为元素设计在服装上，让顾客免费为品牌做广告的同时，不但创造最佳的视觉效果，还能满足顾客的消费心理。

隐性广告作为一种主动渗透的营销方式，无疑非常适应当前这样一个信息时代。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第六节 让门店布置为营销加分

传统的卖场布置，大部分是静态的，就是等待客户上门的一种经营方式。在现在这样激烈的市场竞争环境下，这样的营销方式肯定会被淘汰，因此，通过各种方式把客户吸引到卖场，使卖场变成一个动态的经营场所，成了一种非常重要的营销手段。

人的正常视觉有效高度范围为从地面向上 30 – 230 厘米，通常地面以上 60 – 164 厘米为商品的重点陈列空间。对于敞开式售货的商店来说，顾客识别和选取商品的有效范围为地面以上 60 – 200 厘米，一般顾客选取商品频率最高的范围为地面以上 90 – 150 厘米，60 厘米以下难以吸引顾客注视。

店面布置的因素

店面布置的主要目的是为了突出商品的特征和价值，增加消费者的购买欲望，以此来促进销售。一个简洁明快、能够提高消费者愉悦心情的卖场毫无疑问可以提高产品的销售量，所以，店面的布置是需要讲究的。那么，在布置店面的时候需要注意哪些因素呢？哪一种布置方案更能够使顾客产生新鲜和新奇的感觉，从而激发他们不断来消费的欲望呢？

首先，在空间的布局形态上要注意三个空间。由于店铺的空间格局复杂多样，经营者可根据自身实际需要进行选择和设计。

一般是先确定大致的规划，划分区域，然后再进行更改，具体地陈列商品。由于商品的种类多种多样，空间格局五花八门，似乎难以找出规律性的空间来分割。实际上，它不过是三个空间组合变化的结果，虽然其有许多的变化，但也不过是移动位置的结果。因此三个空间对于商店的空间格局关系密切。

- **商品空间**：指商品陈列的场所，有箱型、平台型、架型等多种选择。
- **店员空间**：指店员接待顾客和从事相关工作所需要的场所。
- **顾客空间**：指顾客参观、选择和购买商品的地方，根据商品不同，可分为商店外、商店内和内外结合等三种形态。

其次，商店空间格局的四种形态。依据商品的数量、种类、销售方式

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

等情况，可将三个空间有机组合，从而形成专卖商店空间格局的四种形态（如图 8－13）。

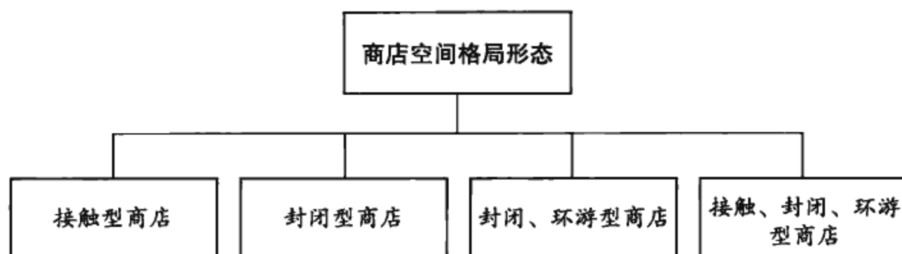


图 8－13　商店空间格局形态图示

- **接触型商店**：这种商店一般是邻近街道的，顾客可以在街道上进行购买，店员在店内进行服务，通过商品将顾客与店员分离，许多卖食品的小店都是这种形式。
- **封闭型商店**：商品、顾客和店员都在店内，商品空间将顾客空间与店员空间隔开，比如：一个商场里面的许多柜台销售形式。
- **封闭、环游型商店**：在这种空间内，顾客可以自由地选择商品。目前，各大超市都是这种形式。
- **接触、封闭、环游型商店**：在封闭、环游型商店中加上接触型的商品空间，即顾客拥有店内和店外两种空间。

最后，商店的布局和商品的陈列形式。商店布局决定了多数客户逛商店时经过的路线。

下面是两种基本的布局类型。

1. **方格式布局**。在方格式布局中，柜台和附属品之间为直角型。这种布局设计让客户通过入口进店，经过尽可能多的商品，再经过收款通道付款，最后从出口出店。多数杂货店、折扣商店和药店采用方格式布局。这种布局建设成本低，客户熟悉这种布局，陈列的商品多而且容易维护，但是却会让人产生乏味的感觉，室内装饰会受到限制。

2. **自由流动布局**。这种布局中，货架和商店分门别类，或者商品陈列在自由取位的货架上，为客户创造了一个无结构特点的购物通道。专卖店、精品店和礼品店可能采用自由流动布局。这种格局能在视觉上吸引顾客的注意，增加顾客的浏览，但是也可能会加大顾客的疑惑，并且很难维护。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

商店的陈列布置

每一种商品都有成百上千种摆放方式。商品的摆放方式以可利用的空间、货架和商品的特征为基础。

陈列装置

不是所有的商品都是在货架上陈列的。从固定的到可以摆姿势并让人操纵的衣架，有各式各样的陈列装置。总之，你选择的陈列装置要能够反映商品的品质和商店的形象。

陈列商品

陈列装置和商品的搭配方式将产生商店独特的风格，货物摆放必须适合商店的环境。

- **随意性购买品**：随意性购买品大多是常用的小商品，价值不大。为了吸引顾客的购买欲望，小型专卖店应放在入口处，大型专卖商店应陈列在主要通道。
- **便利品**：顾客需要经常购买的日常生活用品，应放在主要通道两侧的明显位置。
- **选购品**：顾客需要反复比较和挑选才确定是否购买，对于这类商品，仅有一层楼的商店应放在后半部，几层楼的应放置于顶楼。
- **器具**：顾客买此种商品是为了满足实际需要，一般应陈列于入口处和主通道。
- **奢侈品**：最好陈列在距入口处较远的地方。

为了方便顾客而陈列

顾客需要一次购齐的商品，应将相互关联的靠近陈列，使其能在最小的空间内买足他所需的商品。

顾客需要快速购买的商品，可以靠近销售区设立一个收银机，以节省顾客来回走动的时间；也可以使用多层专柜，陈列更多的商品，减少店员去仓库取货的时间。

按照不同的主题陈列

在商店内创造出一个生活场景，使顾客产生一种宾至如归的感觉，可

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

以自由地进行选择或欣赏。

- **确定主题**：在确定主题时，应进行多方面的研究和思考，一方面要反映商店的宗旨和特征，另一方面要迎合时代潮流。
- **主题的发掘**：商店的主题陈列是需要发掘的，与众不同才会在竞争中略胜一筹。
- **主题的表现**：商店的主题表现除了货架、模特儿、样品、空间等硬件设施外，还应注意所呈现的气氛和格调。

总之，表现形式应与主题一致，这样才会形成特色，得到顾客的喜爱。

第七节 网络宣传：低成本营销的杀手锏

随着现代科学技术的迅猛发展，尤其是信息技术的飞速发展，网络正在日益渗透到人类社会生活的各个方面，深刻地影响着社会经济、文化、教育等各个领域，网络营销便是借助这一优势来提高产品宣传的力度。

> 据资料显示，电视并不能集中人的注意力，电视观众中40%的人同时在阅读，21%的人同时在做家务，13%的人在吃喝，12%的人在玩赏他物，10%的人在烹饪，9%的人在写作，8%的人在打电话。而网上用户55%的人在使用计算机时不做任何他事，只有6%的人同时在打电话，只有5%的人在吃喝，只有4%的人在写作。

通过搜索引擎让产品在顾客的脑中上架

据相关资料统计，网站的流量80%都来自搜索引擎。搜索引擎目前仍然是网站推广的最重要方法，也是目前为止最为成熟的一种网络营销方法。如何充分利用搜索引擎为企业和公司搞好网络推广发挥最大限度的作用，是每一个上网企业应该重视的问题。

那么，什么是搜索引擎营销？搜索引擎营销有哪些方法？

搜索引擎营销，就是根据用户使用搜索引擎的方式，利用用户检索信息的机会尽可能将营销信息传递给目标用户。

搜索引擎营销的方法主要有搜索引擎优化和搜索引擎广告。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

搜索引擎优化

如何进行搜索引擎优化呢？很多人可能会说，用关键字密度，网页标题及网页描述等相关搜索引擎作蔽性优化的方法。但是，最关键的还是网页的设计和布局。一个布局完美和设计优良的网页从搜索引擎来的流量很大，而非优秀布局和设计优良的网页不管你怎么进行搜索引擎优化也没用，即使有用，也只是短暂的。

因此，在设计优秀的网页和布局的时候，应该注意以下几方面：

1. **简要**。不用设计太过于复杂，复杂的网页搜索引擎好像都不能赢得大家的喜欢。简要到只有导航和当前位置及相关文章就好，至于推荐文章，在编辑文章的时候手工添加效果会更好。

2. **突出标题内容**。一个网页最重要就是标题和内容。所以在设计网页及布局的时候，越靠前越好，内容前面有个当前位置就可以了。

3. **内容网页采用的语言要尽量简约**。

总之，在动手设计网站之前，要先想好网站应该有哪些内容，具体栏目事先要规划好，对网页内容也应该事先有所规划；在设计网站的时候，要确保网站的结构合理；网站设计上应该有一定的可扩充性；在每一个具体网页设计的时候，要注意把关键词自然地放在应该放的地方；网站的流量统计也是必需的；寻找一个稳定的主机服务商，开通网站。最好在一开通的时候，网站就已经有一定的规模；网站开通后，要开始进行链接的建立。链接不仅需要量，更需要质，链接文字也要有所变化，链接增加速度要进行控制等（如图 8－14）。

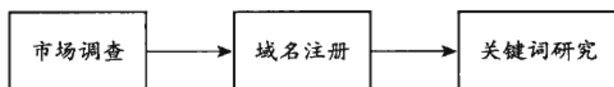


图 8－14 搜索引擎优化步骤图示

1. 要进行市场调查，搞清楚自己卖的产品是什么，了解客户的需求，然后开发产品或寻找产品资源。

2. 注册一个合适的域名，在开始做网站之前，要先对行业和竞争对手有个大致的了解，确定自己的价格结构，了解客户的网站盈利模式，对客户现有网站进行健康诊断。

3. 要进行关键词研究，找到那些搜索量大、竞争小的关键词，做好主

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

要关键词和长尾关键词的分配。

搜索引擎广告

搜索引擎广告的类型和特点

- 竞价广告与“点击付费”
- 固定排名广告可吸引到最多的关注
- 推广型登录广告是物美价廉的选择
- 地址栏搜索广告有更强的目标针对性
- 搜索引擎优化有多渠道的立体效果

搜索引擎广告的优势

点击付费的方式击中了众多广告主的理财心理，同时也能保证该广告最大限度地达到目标客户的手中；有相对廉价的推广型登陆广告，比如新浪，比起竞价排名按照点击付费而言无疑廉价许多；有目标受众针对性强的地址栏搜索广告，它的方便之处在于用户在自己的浏览器中可以略过相对繁琐的网址而直接输入中文域名寻找到目标网站，虽然关键词比较受限，针对性却相当强。

应用搜索引擎广告策略

- 明确推广的具体目标
- 链接网页或网站建设
- 对各部分费用进行预算
- 关键字和描述信息的选择
- 广告投放的选择和组合
- 搜索引擎广告的效果评定

不可忽略的营销沃土——微博及微信

微博、微信，一个是中国互联网的明星，一个是中国互联网的后起之秀。当我们大谈网络营销的时候，这两大平台必不可少。

微博营销

微博，是一个基于用户关系信息分享、传播及获取的平台，用户以

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

140 字左右的文字更新信息，实现即时分享。2009 年 8 月，中国门户网站新浪推出“新浪微博”内测版，成为门户网站中第一家提供微博服务的网站，微博也正式进入中文上网主流人群的视野。《新媒体蓝皮书：中国新媒体发展报告（2012）》一书引用中国互联网信息中心统计数据，到 2011 年 12 月，中国微博用户总数达到 2.498 亿户，成为世界上微博使用的第一大国，其发展速度可想而知。

对于“微博”有多个不同的定义。国内知名新媒体领域研究学者陈永东率先给出了“微博”的定义。他认为，“微博”是一种通过关注机制，分享简短实时信息的广播式的社交网络平台。微博不仅可以发布图片、视频等信息内容，其最大特点是：快速发布信息，更快速地传播信息。例如你有 100 万听众，你发布的信息会在瞬间传播给 100 万人。有人曾经这样调侃微博的传播力：如果你的粉丝超过 100 人，你就好像是本内刊；如果你的粉丝超过 1 000 人，你就是个布告栏；如果你的粉丝超过 1 万人，你就好像是本杂志；如果你的粉丝超过 10 万人，你就是一份都市报；如果你的粉丝超过 100 万人，你就是一份全国性报纸；如果你的粉丝超过 1 000 万人，你就是电视台；如果你的粉丝超过 1 亿人，你就是 CCTV 了。由此可见，微博的巨大传播力和影响力。

正是由于微博具有如上的优势和特点，很多企业都把微博作为一个重要的营销平台进行管理和规划。相对于传统媒体，微博的信息更加立体化，微博营销可以借助先进多媒体技术手段，从文字、图片、视频等表现形式对产品进行描述，从而使潜在消费者更形象直接地接受信息。相对于传统的信息发布，微博的信息传播更为迅捷。一条关注度较高的微博在互联网及与之关联的手机 WAP 平台上发出后，短时间内的互动性转发就可以抵达微博世界的每一个角落，达到短时间内最多的目击人数。相比传统的广告传播渠道，微博营销优于传统的广告手段，发布信息的主体无须经过繁复的行政审批，从而节约了大量的时间和运作成本，同时传播的范围更广、受众更多。微博通过粉丝关注的形式进行病毒式的传播，影响面非常广泛。同时，名人效应更能够使事件的传播量呈几何级增长。

微博的操作非常简单，发布信息也十分便捷。既可以通过 PC 网页进行发布，也可以通过手机的 APP 端口进行信息的发布。一条微博，最多 140 个字，用户只需要简单的构思，就可以完成一条信息的发布。这一点相对于博客要方便了很多。毕竟要构思一篇好博文，需要花费很多的时间与精力。同时，微博互动性非常强，用户可以与粉丝进行即时沟通，及时

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

获取信息的反馈。相对于其他的信息传播形式，微博具有自主性强、互动性强、操作简单方便的特点。

虽然微博具有诸多优点，但是微博营销也需要具备一定的条件才能够开展起来。首先，微博的博主需要有足够的粉丝才能达到传播的效果，人气是微博营销的基础。应该说在没有任何知名度和人气的情况下去实施微博营销几乎没有什么效果。其次，由于微博里新内容产生的速度太快，如果发布的信息粉丝没有及时关注到，那就很可能被埋没在海量的信息中。再次，一条微博的传播力有限。由于一条微博只有几十至一百多个字，所以其信息仅限于在信息所在的平台上进行传播，很难像博客文章那样被大量地转载。如果微博的发布缺乏必要的趣味性和娱乐性，就会让粉丝感到乏味可陈。当然，一条寓意深刻同时娱乐性和趣味性都很强的微博则会在短时间内被网友和粉丝爆转。

微博营销一个显著的特征，就是微博营销必须要与粉丝进行互动。互动好的微博营销才是真正有价值的营销。海尔曾经在新浪上大打广告营销战，但由于缺乏必要的互动，导致效果非常不理想。

那么作为一家企业如何玩转微博，让微博为我所用呢？下面分享一下企业玩转微博的基本步骤。

第一步：开通企业微博，扩大知名度和影响力

企业刚刚开通企业官方微博的时候，由于鲜为人知而得不到更多粉丝的关注，这个时候实施微博营销根本没有任何效果，很难得到粉丝的互动和认可。因此，企业要做好微博营销，必须先做好微博，再做好网站推广营销，逐步发挥微博营销的效力。为提高微博关注度，企业可以通过更多地与粉丝进行互动的方式，以获得较高的粉丝关注度。例如，企业可以在微博设立的初期，经常开展一些有奖的互动活动，通过让粉丝关注企业微博，参与企业微博的互动活动，来获得奖品的方式，积极推广和宣传企业的微博，为企业微博带来更多粉丝的关注。同时，企业微博可以在比较活跃热门的微博推荐自己的微博，带动自己微博更多的关注度，从而成功聚集人气。

第二步：提升企业微博粉丝的品质

微博的粉丝数量和质量决定微博的辐射面、浏览率和关注度，很多刚开始做微博营销的企业都会遇到同样的问题，就是没有或是少有粉丝关

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

注。如何才能提高关注度成为众多商家首先要考虑的问题。大多数企业在做微博营销前期，都会通过买粉丝来提高微博的关注度和人气，这是最普遍的一种方法，但却不是企业微博营销最应提倡的方式。买得来粉丝，买不来关注；买得来关注，买不来互动；买得来互动，买不来真正的微博营销价值。这种做法只适合微博的前期推广，如果中后期依然靠这样的方法提升人气，只能说明这种微博营销方式是失败的。

第三步：聚拢人气，为微博营销打好基础

微博可以通过互动性活动来聚拢人气。比如抽奖，喜欢挑战未知事物是人的一种天性，企业在微博上不定期举办抽奖活动是一种很好的聚人气的方法，而且必须让微友满足以下条件方可抽奖：一是关注抽奖微博，二是转发抽奖微博。微友参加微博抽奖的同时，不仅为商家微博带来高关注度和高浏览量，而且帮助商家把营销信息传递给自己的粉丝，无形中为商家的微博做了一次大面积的网络传播。

第四步：提升品质，构建企业微博品牌

提升微博的品质要从内容上做文章。每日做好微博更新，并不断发起微博话题，与粉丝进行不断地互动，提升人气。切不可无病呻吟，搞一些不痛不痒的微博主题，这样既起不到提升人气的作用，也不可能真正形成微博的品牌个性。企业微博可借鉴已成功吸纳人气的微博话题加以改进，变成自己的微博话题，还可以汇聚当下最流行、最热门的时事发起话题，这样都可以得到较高的聚拢人气的效果。

在开展微博营销的时候，注意反应速度一定要快。如果网友在微博上与企业主动互动，而企业的微博管理员却无动于衷，网友就会对企业微博形成一种不好的印象，也就不愿意与企业微博再进行互动。这不仅无益于企业微博品牌的建立，相反，还会对企业的形象造成不良的影响。尤其是当网友对企业产生质疑或进行投诉的时候，企业微博的及时反应是赢得时间，赢得信赖，最终化解危机成为有效的手段。

微博营销的价值更多地体现在口碑传播。口碑传播是一种信任度较高、成本较低的传播方式，也是非常成功的信息传播方式。微博，通过互粉的方式让彼此成为“熟人”，企业通过关键词搜索锁定目标受众，进行信息的直接传播；而个人通过关注目标微博，快速了解到自己想要了解的信息，通过互动了解，增强了粉丝对目标企业的了解，从而促进生意的达

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

成。然后粉丝通过“转发”分享的方式，让更多的人了解企业和产品。企业品牌及产品就以这样的模式不断地被宣传，从而达到不断提升品牌的目的。

微博的口碑传播路径基本上是符合互联网下 AISAS 消费者行为模式的。首先引起用户的关注（Attention），其次是产生兴趣（Interest），再次是用户对相关信息的网络搜索（Search），最后根据用户的判断产生购买的行为（Action）。网络用户选择和购买之后，还会产生一个行为，那就是购买之后用户一般会与好友分享（Share）。网络购买与传统购买的方式有着一定的区别：一般的购买行为遵循 AIDMA 模式，微博上用户可以通过社交关系从 AISAS 中任意一个环节切入，此时，用户购买的循环周期更短，形成的扩散更快，时效性更强；而微博恰恰具有较强的分享功能，此时，微博就会成为用户最为有效的口碑传播平台。与传统的消费者购买行为相比较，“分享”成为消费者最为重要的行为之一。

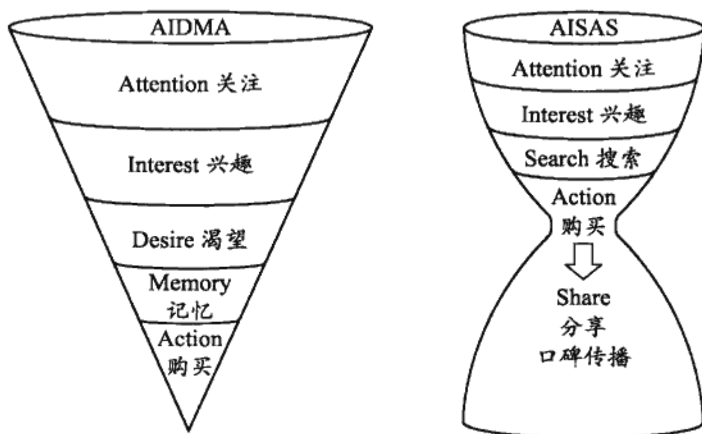


图 8-15 互联网消费模式与一般消费模式的对比

对企业而言，一旦摸清了微博口碑的传播规律，就可以在营销中加以应用，并且凭借用户的口碑效应，引爆营销活动的最佳效果。这样不仅拉近了用户与企业的距离，而且可以深化企业的活动，做好宣传和推广，获得良好的社会效应。有不少新用户正是看到好友的获奖信息才产生了注册的想法和购买行为。

结合 AISAS 行为模式，如果通过好友的分享（Share）就能让粉丝达成购买行为（Action），那么这就是企业最希望看到的营销效果了。而微博

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

营销则为这类营销行为带来了可能。这说明基于“社会关系”的微博营销具有更加精准的营销定位，这正是微博营销的一大优势和特点。

目前，在微博上还有一类“微博”，运营得比较成功，那就是基于企业领袖的“领袖营销”——借助企业领袖个人在微博上的影响力，逐步提升其企业品牌知名度和网民认可度。SOHO 中国董事长潘石屹作为最早开通微博的房地产商，在微博上可谓创造了很多个“第一”。潘石屹的微博话题内容广泛，对于公共事件关注度高，和微博名人及各行业领袖的互动也十分频繁，在微博平台具有非常大的影响力。那么潘石屹是如何做到的呢？

经常使用疑问句式，引发粉丝讨论

在潘石屹的微博中，他用得最多的句式就是疑问句。使用疑问句通常可以把思考的空间留给粉丝，激发粉丝的转发和讨论。同时，他在转发一些敏感话题时，通过使用疑问句，可以让自己置身于话题之外，远离话题漩涡，有效避免了敏感信息缠身。

通过调侃名人朋友，引发粉丝观望

在相声表演中，有人扮演逗哏，有人扮演捧哏，相互之间你来我往，以吸引观众的兴致。在微博上，潘石屹把这招用得炉火纯青，逗得最多的对象就是在微博上同样一呼百应的任志强。只要潘石屹调侃了任志强，任志强一定会回应，而其他名人好友也会兴致勃勃地加入其中，来来往往、嬉笑怒骂之间就把粉丝们的注意力全吸引了过来。

经常用图片的方式晒生活

在潘石屹的微博上，很少有不带图片的微博。有时候，他拍一张照片，加上一句话，就是一条微博。有时候，他会把白天拍的图片，晚上集中发出来。图片让他的微博很生动，让网友感觉离他的生活更近。为了吸引粉丝的注意，潘石屹还坚持发布北京的空气质量监控信息，这种对环保的关注，让粉丝增加了对潘石屹微博的一份好感。

多账号运营进行互动

多个账号相互运营，是潘石屹成功玩转微博的一个重要的手法。潘石屹除了@潘石屹的个人账号、还有潘石屹夫人@张欣的账号，还有@SOHO

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

中国的账号，潘石屹还推出一个@潘石屹文摘的账号，将自己在微博上的经典语录进行再次挖掘利用。通过多账号运营，把个人生活和工作分开，并将自己的个人影响力转变成对企业账号的关注，循序渐进地将粉丝转化成自己的客户。

放下身段，敢于自嘲和自我娱乐

潘石屹在乔布斯去世后的言论，曾经掀起过轩然大波。但是，潘石屹却能从“潘币”风波中全身而退，转而利用“潘币”成功地做了一次危机营销，最重要的是他能放下身段，有自嘲和娱乐精神。这让潘石屹的平民形象获得了众多网友的追捧。

项目推广软植入

潘石屹很少在自己的微博上直接推广自己的楼盘，这样会引发网友反感。潘石屹非常聪明地将项目推广软性植入到微博中，隔三差五地提及项目的名称，信手拈来地晒项目照片。这些微博在无形中已经在为项目做推广了。他还会把项目的一些进展情况告诉粉丝，借此推广公司的项目。

经常回馈粉丝，让粉丝感到被名人关注的价值

在潘石屹的微博上，无论粉丝是在微访谈中参与提问，还是在潘石屹参加其他社会活动中参与进来的一般粉丝，潘石屹都会回馈一份小礼物。潘石屹把馈赠礼物的过程也当成一次传播和营销，这也极大地调动了微博粉丝的积极性。作为微博上的名人，利用些许的小礼物可以极大地激发粉丝的热情。

勇于尝试新传播手段

在微博上，潘石屹是属于勇敢地走在前面的人，无论是微访谈、微电影，还是房地产电商，潘石屹总是敢于走在最前面。不管新的推广手段成功与否，尝试本身就能吸引眼球和网友的关注。在新媒体到来之际，谁能够敢为人先，谁就走在了别人的前面。现在，潘石屹似乎已经不是一个房地产企业的老板，更像是一个娱乐明星，因为他在微博上的影响力和号召力一点不亚于任何一位一线明星。

在2012年有很多企业都开始尝试通过微博的方式来进行营销活动，一些积极参与并且精心设计的企业在微博营销上都取得了意想不到的成

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

功。小米手机通过微博营销，成功地实现了产品的上市和品牌的推广。在小米公司的小米2手机上市过程中，小米公司成功地实现了一次微博营销。首先小米手机与新浪微博高调宣布，将于2012年12月21日开启新浪微博小米手机2专场销售，但此次活动仅限于新浪微博预约用户参与。所有的预约、抢购、付款环节均在新浪微博平台完成，而小米网负责发货及售后。12月21日12时整，5万台16GB版价值1 999元的小米手机2在微博上正式开卖。小米的预约抢号活动每次都非常火爆，网友在12月21日12点之前截的图片显示，已经有超过230万用户转发了预约微博，这不仅彰显了微博巨大的号召力，也显示了微博良好的营销价值。

快书包网推出全新的“一小时到货”服务，以媲美大型网店的优惠价格，为消费者提供精挑细选的热门商品和完全创新的“限时送”、“定时送”配送服务。“限时送”突破电子商务配送速度极限，一小时到货，而“快书包”的微博营销则通过“快书包”15分钟回应赢得口碑。“快书包”成立一个月便开始进军微博。作为家底微薄的小公司，“快书包”最开始谋求的是一个不花钱的推广方式。开心、人人、豆瓣、BBS都试过了，最后发现效果最好的还是在微博上。老板徐智明很是雷厉风行，先是要求营销部门把微博当成第一重点来做，后来索性亲自上阵，直到今天，“快书包”在新浪的微博运营仍由徐智明直接指挥。因为绝对保证一小时送达，独特的蓝色小花布包装成为街头的一道亮丽风景，“快书包”在微博上引发了大量评论和转发，短期内就赢得了广大客户的良好口碑。

2012年，京东商城的老板刘强东在微博上发起的价格战，可谓是一次成功的微博营销。2012年8月14日，刘强东在微博上称，“今天，我再次作出一个决定：京东大家电3年内零毛利！如果3年内，任何采销人员在大家电加上哪怕1元的毛利，都将立即遭到辞退！从今天起，京东所有大家电保证比国美、苏宁连锁店便宜至少10%以上，公司很快公布实施方法！”消息一经公布便在社会上掀起轩然大波。随即，刘强东又在微博上公布了具体的执行细则：即日起，京东在全国招收5 000名价格情报员，苏宁、国美每家店面派驻2名。任何客户到苏宁、国美购买大家电时，拿出手机用京东客户端比价，如果便宜不足10%，价格情报员现场核查属实，京东立即降价或者现场发券，以确保兑现细则承诺。根据京东商城的定义，大家电所指的范围是空调、平板电视、冰

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

箱、洗衣机、家庭影院、DVD、迷你音响等家电产品。国内线上和线下的家电销售企业纷纷予以回应，一场价格大战顿时硝烟四起。8 月 15 日，与此同时关于价格的拉锯战也在微博上如火如荼地展开了。指责京东商城刘强东发起价格战的商家和支持其低价销售产品的一般消费者在网上展开了激烈的对决。而到了 8 月 16 日，京东商城却突然宣布不再大规模开展价格战。京东商城这场轰轰烈烈的微博营销战术，直接影响到苏宁电器原计划准备开展的“E18 促销”活动，消费者的关注度明显下降。有人说“这是一场新媒体营销对传统媒体营销的胜利”。一则小小微博引发的电商价格战，让微博营销的价值瞬间浮出水面。在微博等社会化媒体兴起之后，传统媒体受到了巨大的冲击和挑战。在微博营销的时代，并不一定是哪家企业有实力，哪家企业就一定能够在媒体的竞争中获胜。

微信营销

微信：营销的发动机

如果说微博是品牌的扩音器，那么微信就是营销的发动机。

微博的功能和定位决定了微博在信息传播上具有明显的优势。但是，就微信的定位和产品功能来说，它更具有显著的营销推动功能。

企业早期通过传统媒体做营销，效果根本没法检测，更多的都是凭借感觉进行的。企业在推广产品的时候，总是试图通过市场细分的方式来实现。但是，现实告诉企业，在复杂的市场面前，如果没有精准的营销推广工具，那么市场细分和针对性的市场推广就只能是一纸空谈。在互联网营销出现以后，似乎可以进行相关的数据分析，但是却看不到互动信息，消费者对品牌的喜好和建议更无从了解。当 SNS（社交网站）和微博出现的时候，品牌商们趋之若鹜，纷纷开设微博账号，设立品牌主页，希望在那里能够和用户建立关系。而建立关系的最终目的还是推送信息，让自己的信息能够不断地被在线用户看到。但是这种居高临下的信息传播方式，由于缺乏必要的互动，所以一段时间后，粉丝们便失去了耐心，也不愿意被更多的商业化信息所打扰，选择回避成为粉丝们最后的选择。这种基于广泛性的信息传播和缺乏互动的传播，还是停留在信息传递的媒体形态上，社会化媒体的发展和自媒体的出现，促动了一个新的媒体形式的出现。

当既能“精准”，又能“互动”的微信出现后，一切营销思维似乎被人为地改变了。微信的个人账号就有较强的个人属性，其好友和粉丝被赋予较强的“关系”符号。公共平台在这个基础上，对用户进行了更为细致

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

和严格的管理。虽然目前开放平台更多的体现在 APP 的开发和运营上，但是基于微信用户信息的点对点推广已经成为开放平台的必然选择。对于企业公众号，在微信上拥有更多的信息传播方式。现有的传播方式主要有漂流瓶、摇一摇、位置签名、二维码、开放平台、公众平台、语音信息、图文信息等几种方式。这些方式都有一个共同点，那就是特别适合“推送信息”。相比微博和企业的官方网站，微信的互动性显然是最好的。对于用户来说，信息的一对一推送，有专属管家的感觉；信息的 100% 送达，更像是一对一的信息派发，更为及时有效的信息传播途径，让信息最及时抵达用户，为用户做决策提供最为有效的依据。结合地理位置和用户喜好的信息传递方式，让用户体验到更为便利的感觉。而这一切的服务，都是以用户为中心的。

微信以一对一的信息传递开始，以用户的购买为桥梁，以消费者的转介绍为目标，以提升用户的体验为宗旨。这个传递的过程构成了微信营销的价值链条。在这个过程中，微信发挥了自始至终的作用。从传播信息到针对性的推荐，到提升用户的价值体验，微信的价值毋庸置疑。

在微信开通网上 O2O 的信息交互平台之后，突破技术壁垒实现微信的支付功能，为微信的营销发展又打开了另外一扇大门。在微信的公共平台和开放平台上，我们可以看到越来越多的企业开始关注微信的二次开发价值，通过与企业营销工具的结合，让消费者可以通过微信的开放平台实现产品的购买过程。

微信营销怎么玩

在微信快速传播和发展的背后，都有哪些人在玩微信呢？微信作为一种时尚的社交软件和即时通讯工具，似乎总会给人一种年轻人才喜欢玩的感觉。其实，当下喜欢微信的不仅仅有年轻人，甚至还有很多老年人。因为，他们觉得微信用起来简单，比起在手机里面打字要简单得多，这样与子女联络起来就非常的方便。还有很多国外的朋友也希望用微信，这种即时的通讯功能，让用户不需要支付高额国际电话费就可以实现很好的交流。当然，微信作为一个有效的即时通讯工具，不仅只局限于用户间简单的语音交流。现在越来越多的企业、名人、媒体和草根都开始使用微信。越来越多的人坚信，微信所带来的价值绝非语音通讯这么简单。

2013 年 1 月 9 日，一则《北京晨报》开通微信的新闻在各大媒体上广泛传播。“各位晨报读者、粉丝们，《北京晨报》官方微信已经上线，手机

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

加微信号码 bjcb96101，咱们就可以聊天了。或者您拿手机扫描二维码加我吧。对了，您提供的新闻线索一旦见报可是有奖品的哦。”作为一家平面媒体报纸，开通了微信新闻可谓是一次大胆的尝试，它的意义在于勇敢地迈出了微信营销的第一步。《北京晨报》是京城每天上市最早的报纸，也是北京市场上唯一获准流动销售的报纸。据《北京晨报》官方数据显示，其日发行量 34 万份左右，最高发行量突破 50 万，传阅率为 4.6 人/份，每天约有 600 万人阅读该报，在北京地区的人口覆盖规模已达 30%。就是这样一份报纸，竟然也采取了开通微信来实现信息更快速传播、传播范围更广泛以达到影响力更大的目的，极大地说明了微信作为信息平台的可行性。

《人民日报》2013 年 1 月 14 日用整版篇幅，探讨了对于新媒体该如何看待与利用的问题。文章中对移动社交类媒体的形式，进行了探讨和展望。继微博公众账号之后，《人民日报》也对微信公众账号的重要性，表达了深层次的认识。新传播方式与传播理念对政务信息发布将是又一次革命。政务微信可以发布包括各类预警信息在内的各种服务信息，它可以替代手机短信，大大节约成本，特别是发生重大自然灾害时，将会有更广泛的应用。在新的一年中，微信也将成为政务信息发布的重要平台。《人民日报》聚焦新媒体，微信或成政务新平台，新媒体已成为大众获取信息、交流观点的重要渠道之一。传统媒体向新媒体进军也是大势所趋。在新媒体力量的推动下，政务信息的发布渠道越来越多元化，微博、微信皆是“微言大义”，成为广大网民获取信息的重要途径与方式。微信将联合微博平台在信息的发布中实时、主动地进行传播，这些信息必将比其他传统渠道更快速、更有个性，获得公众与网络舆论的认可度也会更高。2013 年春节期间，很多内地朋友在香港旅游的时候，就发现香港政府也在用微信办公。

现在是微信的公众平台和公众账号二维码的时代，它能让每家企业以拟人化的形式，通过手机端和粉丝互动、群发信息、图片甚至语音等进行全方位的沟通。在这方面，旅游企业的营销可谓走在了前面。旅游企业通过植入微信营销的方式，加强了消费者的感知体验。而国内的一些连锁酒店、航空公司等也都纷纷开始利用微信的特性，进行本地营销推广，用微信提供移动式实时客服平台：包括预订、景点门票打折等多种服务。

我们从微信客户端官方账号搜寻功能可以发现，在线旅游网站包括同程网、艺龙网都已经在微信开通了平台，同程网的官方公众账号除了可以

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

预订之外，还开通了全国景点团购的公众账号，提供8 000家景点门票的团购；廉价航空的代表——亚洲航空的微信则以发送促销信息为主，提前告知用户促销信息，每周大概发送2～3次到其关注的手机客户端；上海旅游局也在2013年年初，推出了名为“上海会奖旅游”的微信，定期发布上海旅游市场动态及热点旅游信息，开展一系列在线和线下活动。

平价连锁酒店——布丁酒店，之所以在微信上取得不错的营销成果，主要是由于微信通过“附近的人”这一功能，推荐用户所处地理位置附近的酒店，并将用户引导到布丁酒店的公众账号，申请会员卡或进行预订等服务。其微信营销的价值很好地显现了出来。据《企业家日报》2013年1月11日报道，截至2013年1月3日，布丁酒店的微信客户端会员总数已超过25万，日均增长会员数逾4 600人，平均每天为布丁酒店带来169个订单。当使用者关注酒店的同时，不仅仅是获得一张会员卡，实际上更是收藏了酒店的订房方式，未来只要使用者有订房需求，可直接打开微信布丁酒店账号进行订房操作，对有使用微信习惯的用户，带来了极大的便利。

此外，部分国际品牌旗下的个体酒店，也已开设各自的官方账号。朗廷集团中国区公关经理孙焱称：该集团电子商务部早已关注到微信这一极富活力的新生事物，集团今年已在大中华区的所有酒店全面尝试微信营销，包括朗廷、朗豪、逸东华等品牌旗下单体酒店，都有自己的二维码图片及微信号，并在酒店电梯、大堂、客房等区域布置了图片及宣传展板，客人只要拿起手机扫描二维码就可关注酒店。客人关注酒店的微信之后，酒店就可以不花一分钱将酒店的餐饮、住宿等各方面优惠信息，直接传送给潜在消费者。

当然，使用微信营销的不仅仅只有旅游企业。现在越来越多的企业开始尝试使用微信来进行推广和营销。微信的LBS功能和即时通讯功能，让微信营销的价值完全释放出来。“车托帮”是北京一家致力于开发智能交通技术的高科技公司，微信账号weixinlukuang。用户想要了解路况，只需发送道路名，“微信路况”即通过图文方式将用户周围的路况信息反馈给用户。同样，如果用户想查询某条道路的交通情况，直接输入道路名称即可获得所需信息。不过，目前产品服务还比较简单，仅实现了“在哪儿”的问题，下一步计划实现“去哪儿”或者“怎么去”的问题，为用户提供出行的路况信息及路线规划。此外，公司还计划提供基于地理位置的社交

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

功能。“车托帮”提供的信息是与路况信息的整合，有针对性地满足了用户及时了解路况信息的需求。

还有一家公司名叫外卖网络，微信账号 waimainet。用户在微信中添加为好友并发送当前位置后，外卖网络会给你发送周边一公里的外卖单，每次显示 15 家左右的商家信息，包括商家编号、名称、距离。如有需要，回复商家编号，它就会自动发回商家的联系电话和所有菜品信息。迄今为止，外卖网能够为用户提供 1 万多家从小饭馆到高级餐厅的商家信息，目前已开通北京、上海、广州、深圳、南京等城市。现在，他们同时还在经营一家专门的外卖信息查询网站——“外卖网”。外卖网络是基于 LBS 的即时信息服务，通过对用户当下所在地理位置进行定位，为用户提供对应的信息服务。

微信推出的初衷，仅限于方便个人与个人之间的联系，而现在大家开始发现手机用户使用微信不再局限于朋友之间的交流对话，还可以查找其他更多的专业信息账号，关注更多有价值的微信公众平台。而精通于营销的用户，则在微信的使用中发现了无限商机。微信不同于微博，商家和使用者之间的对话是私密的，不需要公之于众，所以彼此之间亲密度更高。可以将满足消费者需求和个性化的内容，推送到各个潜在关注的使用者手中。使用者也可以一对一地与其互动。微信公众平台信息的到达率为 100%，还可实现用户分组、地域控制在内的精准消息推送。反观 2012 年热议的微博营销，其广告信息很容易被淹没在微博的滚动动态中，除非刷屏发广告或者消费者刷屏看微博，否则无法保证消费者可以实时看到信息。当然，这里还有一个最大的前提，那就是用户必须关注你的微博，否则即使你发布了广告，粉丝也是看不到的。

微信产品推出至今已逾 3 年，其营销的潜力和价值正在被越来越多的企业和微信研究者所挖掘。依附于智能手机和移动互联特性的微信，在社交与 O2O 方面都展现出了极大的前景，甚至可以说重新演绎了 QQ 占领 PC 用户市场的辉煌。公共平台的开放为企业微信营销提供了一个基础平台，而开放平台则为企业实现微信营销的价值提升，创造了一个更为有利的上升通道。

智能手机作为移动互联网的载体，现在变得越来越普及，而伴随着其“性价比”的不断提高，它已经成为普通人的一般消费。据《中关村在线》2012 年 12 月 15 日报道，创新工场 CEO 李开复预测：到 2013 年，我国智

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

能手机的用户可达到5亿。这对于微信营销，无疑是一个巨大的利好消息。当然，智能手机带动的不仅仅是微信的发展，它带动的将是一个产业的变革。以微信为代表的移动社交网络正在迅速崛起，一个以社交媒体为核心的社交网络正在迅速形成，一个基于微信营销为核心的营销革命已经拉开序幕。

如何实现微信营销与微博营销的融合

我们经常会拿微信和微博的营销价值进行比较，来分析和讨论哪一个更加具有营销效果。其实，对于营销来说没有绝对的优劣，只有巧妙的结合。微博营销的价值在于“快”和“广”，而微信营销的价值在于“精”和“准”。如果两者能够巧妙地结合，那么微信营销和微博营销将发挥更为巨大的作用。

某知名IT评论人抱怨：收到的企业品牌微信公众号消息，不是发促销信息的，就是发新品推荐的，用微信加了品牌为好友，被贴上了“推送信息”“被骚扰”和“没什么用”。而如果同样的情形出现在微博的时候，用户的体验可能会有另外的结果。同样的行为，对于企业和营销机构却普遍认为，这正是微信营销的优势所在。微信营销很有效，能够让用户主动关注，并且能够“很精准”地推送信息，信息到达率100%。这是任何其他营销工具很难实现的目标。

一种成功的营销方式，一定要让品牌商和消费者都开心，都乐于从中获利。而目前的微信营销方式，似乎还达不到这个标准。消费者喜欢的是微信公共平台较强的互动性，而企业则通过公共平台推送给消费者产品信息。很多企业已经在微博营销中找到了感觉，也习惯于将微博营销的方法移植到微信营销中。结果发现，微博营销中成功的方法在微信中未必能够得到很好的效果。例如，在微博营销中，有一种常见的营销方式，就是有很多草根大号在微博中占据一席之地。而这些微博大号，在微信中却很难获得更好的发展机会。专门从事营销的微博大号“冷笑话精选”虽然在微信已经获得认证，但是目前其微信营销仍无法开展，微信每天只能发送两条信息的限制，让这些草根大号基本上就是停留在自我维持的阶段。当然，草根大号在微博的日子也不是很好过。2013年1月15日晚18～21时左右，在新浪微博上有广泛人气、粉丝数量均达千万的草根大V“@冷笑话精选”和“@微博搞笑排行榜”等，一度搜索结果显示“用户不存在”，以致有网友怀疑这些账号已被注销。21时后，上述账号陆续开始更新。虽

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

然，账号没有完全被封，但是由于这些草根大号正在侵蚀着微博的广告利润，所以新浪方面也希望通过此举来表明一个态度。不过这也不是一个万全的方法，对于微博来说，需要的是人气，当然更加需要吸引人气的大 V，如果这些大 V 都没有生存之地，相信整体人气也会受到影响。

作为企业来说，研究和利用微博及微信平台的规则，更好地为营销服务自然无可厚非。其中更重要的是企业如何合理掌握微博和微信的运营规则。企业应合理配置微博和微信的资源，让两者的营销价值发挥最大的作用，真正实现两者营销价值的最优化组合。

利用微博的广泛性平台，做好品牌推广

作为企业来说，要合理利用微博广泛传播的价值，以微博为企业品牌构建的平台，打造良好的品牌形象，通过微博传播速度快、传播范围广的特点，让更多的受众能够了解企业的价值。在微博营销中，微博是以中心化为主线，主推名人和大号，用户关注的维度只有两个：一是博主，二是内容。对于博主的关注要重于对内容的关注。有的时候，微博上的用户显得非常不成熟。举例来说，某明星说今天晚上吃了烤白薯，很好吃、好开心，结果该微博的评论、转发就可以达到几千条甚至更多。而某行业研究专家总结的行业发展规律，内容专业且有高度，却不一定能够得到网友的响应，有的时候转发不足 2 条，甚至没有转发。微博营销在某些时候呈现的是仰视文化，越是让粉丝仰视的博主，越能获得更好的传播效果。基于这一点，企业在微博营销中，就要更加注重与大 V 的互动，制造更多的传播机会。

利用微信的精准和互动平台，做好客户关系维护

做好微信营销不代表着一定要彻底抛弃微博营销，两者的有机结合是最好的结果。利用微信的“精准”，又能“互动”的特点，建立起稳固的客户资源群体。从深挖客户价值的角度去开展好营销。在实际传播中，企业还要注意：消费者认为“精准”是“我需要的时候你给我”，而不是“我关注了你你就可以给我”；消费者认为“互动”是“我有需求你给我反馈”，而不是“表面式的机械互动”。能够做好以上两点，就能够很好地解决微信“扰民”的问题。作为消费者来说，希望的是在他们需要你的时候，你才出现，而不是你总要出现在他的面前。还有就是要做好微信营销的互动，企业只要开展了微信营销，最好配备专人进行微信营销的管理。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

试想如果一位客户想要问企业一个问题，结果企业 3 天、5 天甚至半个月都不回答。那么对于这位客户来说，其体验价值会降到最低。在此情况下，如果企业没有微信倒不一定是一个坏的选择。

微信营销不应该以简单的信息推送为主，而要做到与粉丝互动和精准推送。否则只会让更多的用户取消对品牌微信号的关注。企业要推送信息，而消费者其实不希望收到“传单”。微信营销需要创新，需要在找需求和互动上多下工夫。

事实上，要做好微信营销远没有大家想的那么简单，有太多专业性的工作要做，也有太多技术性的开发工作。做好微信营销要注意的地方很多，微信营销才刚刚开始，讲求第一眼优势。新媒体往往会赚足大众的眼球，而在新媒体中谁最先出现，谁就将获得先入优势。希望更多的品牌广告主意识到微信营销的价值，并且在充分认识微信营销特点的基础上进行微信营销。

2013 年 1 月 9 日，有消息称微信和微博营销刚起步时一样，正在吸引着大批数字营销者安营扎寨。不同的是，微博上吃香的草根营销账号在微信上则遇到了推广难题，而品牌营销账号则更容易被粉丝所接受。微信的强用户关系是草根账号成长的主要阻碍，而正是因为难题多，在微信已经开始出现了大量的公众平台导航网站，这些公共平台的建立在一定程度上丰富了微信平台的产品，也为微信用户提供了更多的机会选择。

可以说，微信公众平台让移动互联网的推广多了一个更为便捷的渠道。微博让企业有了一个自我开创品牌的机会。做好微博更利于做好品牌，做好微信则更有助于做好营销，两者的有机结合，让移动互联网营销为企业带来更大的商业价值。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第九章 行政管理："攘外必先安内"

第一节 规范行政制度：没有规矩不成方圆

俗话说：没有规矩不成方圆，这句话对企业来说也同样适用。企业的规章制度是企业规范化、制度化管理的基础和重要手段，好的制度可以大大提高企业的管理效力和决策速度，提高企业的竞争能力和生存能力。

不过有些创业者认为，一个刚刚成立的企业，根本用不着行政管理，这种想法其实是错误的。

我们在很小的时候就经常听大人和老师说：好习惯是从小养成的。同样，好的行政管理制度，也是在公司尚小的时候就必须开始规范的。

在企业初创的时候就设立规范的行政制度，不仅能让公司在成长的道路上免去后顾之忧，也让公司内部形成一种井然有序的氛围。

制定行政制度应注意的问题

1. 制度条例制定多与少的问题。有人认为企业内部管理制度定的太多，不利于职工个性的发展和创造性的发挥，但是定的太少也起不到规范的效果。因此，制定制度时一定要注意在全面规范的基础上保持"度"的问题。

2. 制度执行的问题。许多人不愿受制度的限制，认为只要把事情做好就可以了。但是，今天你也许在没有遵守制度的情况下，做好了一件事，明天你就可能因违反制度而坏了一件大事。所以说，没有规矩，不成方圆。

3. 规章制度由谁来执行。一个企业没有明确的制度管理部门，就不可

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

避免地会出现各种情况。

综上，企业必须制定内部的规章制度，也就是有“法”可依。但在制定规章制度时一定要注意以下事项：

1. 使用专业术语一定要准确。在企业的规章制度中，许多内容和条款会涉及法律专业术语，因此，制定制度时要尽量保持与劳动法或相关法规、政策用语的一致。

2. 数量表述要准确。企业的规章制度中会大量涉及数字，而且这些数字都至关重要，因而文字表述一定要清楚，不能含糊，不能乱用缩略语。

3. 用语要前后照应，不能自相矛盾，否则会出现内容相互抵触，文义含糊不清的结果。

行政制度规范范本

行政制度范例如表 9－1 所示。

表 9－1　行政制度范例

××公司行政管理制度总则 为完善公司的行政管理机制，提高工作效率，使公司各项行政工作有章可循，特制定本制度。 **文件收发** 第一条　公司文件由指定的拟稿人拟稿，属董事局的文件由董事局秘书核稿，属公司的文件由办公室主任核稿。文件形成后，属董事局的由董事局主席签发，属公司的由总经理签发，属党内的由党委书记签发。属于秘密的文件，核稿人应该注“秘密”字样，并确定报送范围。秘密文件按保密规定，由专人印制、报送。 第二条　文件由文印室负责校对，并送拟稿人或核稿人审查合格后，方能复印、盖章。 第三条　文件由办公室负责报送。送件人应把文件内容、报送日期、部门、接见人等事项登记清楚，并报告报送结果。秘密文件由专人按核定的范围报送。 第四条　经签发的文件原稿送保密（档案）室存档。 第五条　外来的文件由办公室专人负责签收。签收人应于接手当日即按文件的要求报送给有关部门，不得积压迟误；属急件的，应在接手后即时报送。 **文印室管理** 第六条　文印室人员应遵守公司的保密规定，禁止非文印室人员进入文印室，不泄露工作中接触的公司保密事项。 第七条　打印文件，应按文件收发规定由主管领导签署，电报、传真、复印由部门主任（部长）签署。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（续表）

第八条	打印文件、发电报、传真、电传、复印文件资料，均需分类逐项登记，以备查验。文印室人员必须按时、按质、按量完成各项打字、电报、电传、传真、复印任务，不得积压迟误。工作任务紧张时，应加班完成。工作中如遇不清楚的地方，应及时与有关人员核对清楚。
第九条	电报、电传、传真、文件、复印件应及时发送给有关人员。因积压迟误而致工作失误、损失的，追究当事人的责任。
第十条	复印机由专人管理，非专管人员不准乱开机进行复印。
第十一条	文印室应每月统计核算费用上报办公室，同时抄报计划财务部。
第十二条	文印室人员应爱护各种设备，节约用纸，降低消耗、费用。对各种设备应按规范要求操作、保养，发现故障，应及时报请维修，以免影响工作。
第十三条	严禁私事使用传真电话，违犯者除补交电话费外，并视情节轻重给予罚款处理，屡教不改者予以除名。
电脑室管理	
第十四条	电脑室人员应遵守公司的保密规定，禁止非电脑室人员进入电脑室。输入电脑的信息属公司机密，未经批准不准向任何人提供、泄露。违者视情节轻重给予处分。
第十五条	电脑室人员必须按照要求和规定采集、输入、输出信息，为领导和有关部门决策提供信息资料。
第十六条	信息载体必须安全存放、保管，防止丢失或失效。任何人不得将信息载体带出电脑室。
第十七条	电脑室人员应爱护各种设备，降低消耗费用。对各种设备应按规范要求操作、保养。发现故障，应及时报请维修，以免影响工作。
第十八条	电脑室应每月统计核算费用上报办公室，同时抄报计划财务部。
第十九条	严禁将电脑用于私人学习或玩游戏，违犯者视情节轻重给予罚款处理或行政处分，屡教不改者予以除名。
第二十条	电脑室设备应由专业人员操作、使用，禁止非专业人员操作、使用，否则，造成设备损坏的照价赔偿。
办公用品领用	
第二十一条	公司各部门所需的办公用品由办公室统一购置，各部门按实际需要领用。
第二十二条	各部门专用的表格由各部门制定格式，由办公室统一订制。
第二十三条	办公用品只能用于办公，不得挪作他用或私用。
第二十四条	所有员工对办公用品必须爱护，勤俭节约，杜绝浪费，禁止贪污，努力降低消耗费用。
第二十五条	购置日常办公用品或报销正常办公费用，由办公室主任审批；购置大宗高级办公用品，必须按财务管理规定报总经理批准后始得购置。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（续表）

电话使用
第二十六条 电话为办公配备、使用。私事打市内电话不得妨碍联系公务。
第二十七条 禁止员工为私事挂拨长途电话。违者除补交长途电话费外，给予罚款处理。确有急事者，应请示部门领导同意，并按邮电部门规定交长途电话费。
第二十八条 联系业务时应尽量减少挂拨长途电话，降低费用。
车辆使用管理
第二十九条 公司车辆必须为公司业务服务，各部门公务用车，由部门领导先向办公室（车队）报告，说明用车事由、地点、时间，办公室（车队）根据需要统筹安排派车。
第三十条 职员因公务需要经车队安排可以派车。
第三十一条 下班后或节假日需用车的，必须事先报送用车计划给办公室（车队），否则按私事用车处理。
第三十二条 公司领导出差外地时，其车辆归车队统一保管（使用）。
第三十三条 外单位借车，需经办公室主任同意，总经理批准后由车队长安排。
第三十四条 车辆驾驶实行专人专车，专车专管。
第三十五条 车辆在下班后或节假日应按指定地点停放，并采取必要的防盗措施。
第三十六条 车辆如需送厂修理，须事前报主管领导批准。
第三十七条 司机必须凭主管部门的派车通知出车，否则按私事用车处理。
第三十八条 使用车辆应办的各项手续由司机本人负责办理，否则，由此所引起的罚款、处理、损失等由本人负责。
集体宿舍管理
第三十九条 住集体宿舍的员工应服从管理，团结友爱，互相帮助，讲究卫生，文明礼貌，注意安全。
第四十条 住宿员工应爱护宿舍内各项公物及设施。损坏、遗失公物者必须照价赔偿。
第四十一条 住宿员工应自负房租、水电费、卫生费等，如过期不交费而被罚款、断水、断电等，责任自负。
第四十二条 集体宿舍内不得私自留宿他人，违者视情节轻重处理。特殊情况需留宿的，须先报告办公室或宿舍负责人同意。
第四十三条 不准在宿舍内高声喧哗，宿舍内各项文娱活动应在晚上 11 点以前结束，以免影响他人休息。不准在宿舍内干违法乱纪的事。
第四十四条 员工搬离集体宿舍时，须将所领用的公物交还公司。
第四十五条 凡调出公司的员工，必须在办理调动前退还住房，否则公司有权不办理调动手续。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二节 行政事务与行政费用管理

随着市场经济的发展，各种问题和矛盾也相应增多，各种行政事务工作愈加繁多。加强企业行政事务工作的管理，是创造性地做好企业工作的重要组成部分。

中国历史上曾经有好多次行政改革，都将明暗正杂诸税（赋、役）“悉并为一条”“一切总征之”，并明令不得在此之外再加征另外的税（赋、役）。但是，往往在过了一段时间以后，正税“包揽一切”的性质就会被渐渐淡忘。一旦“杂用”不足，便会重出加派。黄宗羲精辟地把它总结为“积累莫返之害”。这就是所谓的“黄宗羲定律”。

行政事务

行政事务主要是为了加强公司内部的行政管理秩序，理顺公司内部关系，使各项管理标准化、制度化，从而提高办事效率。行政事务主要包括档案管理、印鉴管理、公文打印管理、办公及劳保用品管理、库房管理、报刊及邮发管理等。

对于初创企业来说，也许行政事务没有那么繁琐，但最基本的档案管理、印鉴管理制度是必须规范的。

行政费用预算工作流程和标准

行政费用预算工作流程

行政费用预算工作流程见图 9－1。

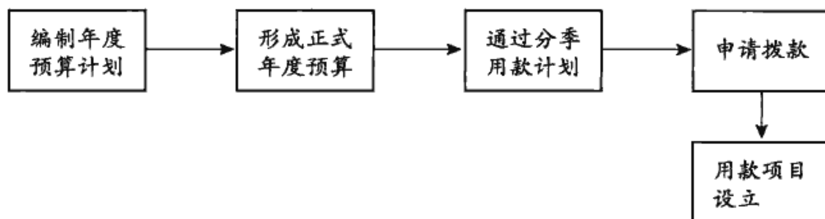


图 9－1 行政费用预算流程图

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

行政费用预算工作标准

编制年度预算计划

程序：每年年初，行政人员根据上年度行政费用开支的实际情况，结合本年度的工程进度、人员配置、消费水平等因素，制定切实可行的年度行政费用开支计划，并严格执行；年度预算计划编制后，报请行政经理审核，再报请总经理审核，最后形成正式的年度预算。

这一环节的工作重点是：编制年度预算计划。

工作标准是：准确、全面、合理。

设立经费预算项目

程序：行政人员根据所批准的经费年度预算，财务部配合行政人员编制年度分季用款计划，后经行政经理审核和总经理审批。通过分季用款计划，行政人员向财务部申请拨款。财务部根据行政部门的季度用款计划和上月会计报表，并结合行政部门的业务和资金结存情况给予拨款。领取拨款后，应按照资金的性质分别设立"经费存款"和"其他存款"账目，其中"经费存款"是办理预算资金结算的账目，"其他存款"是办理预算外资金结算的账目。财务部应帮助采购部设立"经费预算"账目。

这一环节的工作重点是：设立经费预算账目。

工作标准是：清楚、明白、合理。

预算的意义

预算是计划的数量化

预算不是简单的收支预计或财务数字方面的反映，预算是一种资源分配，通过预算的编制，使企业经理人明确经营目标，工作有方向。

预算是一种预测

预算是对未来一段时间内收支情况的预计，预算执行者可以根据预测到的可能存在的问题、环境变化的趋势，采取措施作准备，控制偏差，保证计划目标的实现。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

预算管理是一种协调

公司的总预算是由各分预算汇编而成的，从组织预算编制到预算执行，各相关部门必须协商沟通、相互配合，才有利于管理层工作协调一致，得出更好的计划和效果，这也是预算管理的基本目的。

预算编制有利于完善企业基础管理

预算编制与预算控制对信息要求面广量大，而且信息传递要及时准确，才能促进信息管理发展。

预算是考核工作效率、工作质量的标准

预算是以数量化的方式来表明管理工作的标准，其本身具有可考核性，因此可以根据预算执行情况来评定工作成效，分析差异，改进工作。

行政费用控制工作流程

行政费用管理工作流程

行政费用控制流程图见 9－2。

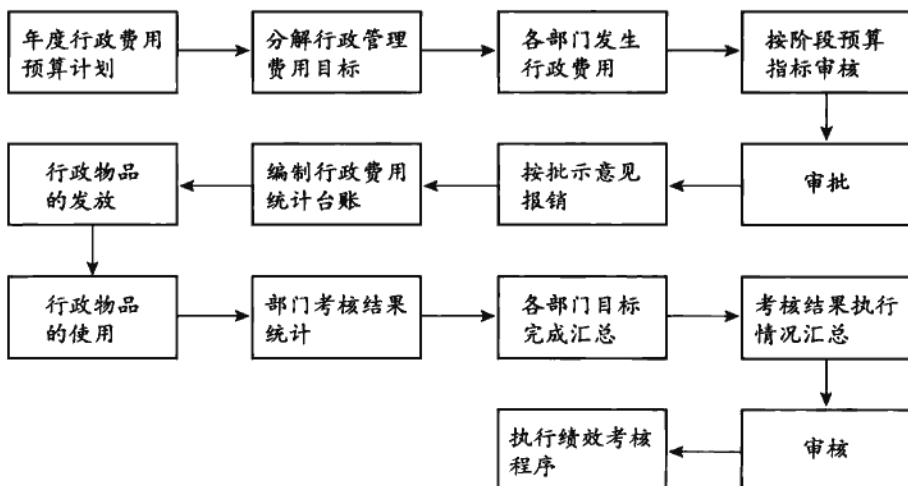


图 9－2　行政费用控制流程图

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

行政费用管理工作标准

分解行政费用指标

程序：行政部下达年度行政费用开支计划和目标管理体系中的具体指标并依据公司目标分解各单位的行政费用支出指标。各部门根据指标内容执行。

这一环节的工作重点是：分解行政费用的指标。

工作标准是：具体、合理。

发生费用及审核

程序：各部门领导负责审核本单位所发生的各项行政费用单据。单据齐全、内容符合要求、各项数据准确无误的，可以在报销单据上签字确认并报行政部审核。行政部审核是否按计划的项目、内容、额度开支，并签署意见。计划范围内由行政经理审核后，交财务部核销，超出计划开支项目的，签署意见后报总经理审批。预算外费用由总经理审批，未批准的费用开支，由发生费用的部门负责处理，批准的交财务部核销。

这一环节的工作重点是：发生费用及审核。

工作标准是：符合要求、及时、准确。

建立行政用品台账

程序：行政部分门别类建立台账，各使用部门记入部门费用台账。

这一环节的工作重点是：建立行政用品台账。

工作标准：准确、合理、标准。

行政物品的发放和使用

程序：行政部按计划指标，统一发放行政办公用品，各单位专用行政物品，验收后发放使用部门，各部门按照制定的计划领用。

这一环节的重点是：行政物品的发放和使用。

工作标准：及时、准确。

非生产性行政支出汇总

程序：行政部汇总考核期内行政费用开支情况，提交部门考核依据，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

报领导审核，执行考核程序。

这一环节的工作重点是：非生产性行政支出汇总。

工作标准：清楚、及时、准确。

行政督办工作流程

行政督办工作流程

行政督办工作流程见图9－3。

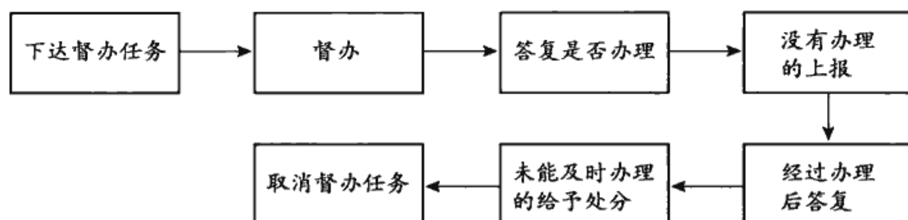


图9－3 行政督办流程示意图

行政督办工作标准

下达督办任务

程序：行政部下达督办任务，督办人记录并询问承办人的情况，承办人按照职责和权限在规定的时间内提出办理意见并复命。在规定时间内不能办理完成任务的，承办人应提前向督办人上报。

这一环节的工作重点是：下达督办任务。

工作标准：准确、迅速、及时。

督办任务初次处理

程序：督办人督促承办人在催办期限内办结，承办人将延迟原因、处理意见书上报。行政部接到承办人的资料后进行处理解决，一般的自行处理，对于负责的督办任务，回报给总经理。

这一环节的工作重点是：督办任务的初次处理。

工作标准是：公平、准确。

督办任务最终处理

程序：行政部能处理的督办任务，问明情况，给予帮助解决。承办人

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

接受行政部的帮助，完成督办任务并复命；不能完成督办任务的，向总经理汇报。总经理接到汇报后，进行核查、处理。情况属实，确实是难以完成的督办任务，通知行政部取消，如果是承办人的问题，进行处罚。

这一环节的重点是：督办任务最终处理。

工作标准：公正、公平、及时、准确。

行政监督检查工作流程和标准

行政监督检查流程

行政监督检查流程见图 9－4。

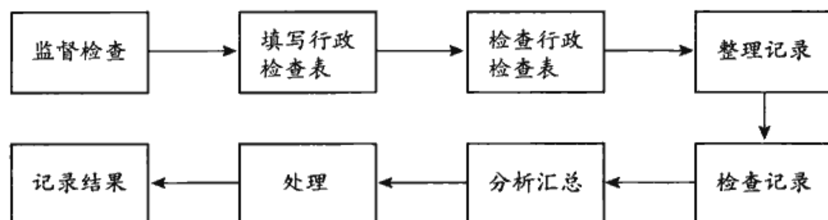


图 9－4 行政监督检查流程图

行政监督检查工作标准

行政监督检查

程序：行政人员把行政检查表发给各职能部门，各职能部门必须每天填写行政检查表，行政部随时对部门负责人进行检查，检查内容是办公秩序的运行情况、规章制度的落实执行情况。

这一环节的工作重点是：行政监督检查。

工作标准：公平、公正。

行政监督检查处理

程序：检查完毕后，根据结果分析汇总。分析汇总后，按照公司的相关规定对各部门的检查情况进行处理，处理结果交行政人员录入程序。

这一环节的工作重点是：行政监督检查处理。

工作标准：及时、准确。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第三节 办公室物件管理：有理有序，科学取用

一般来说，办公物件是指计算机、复印机等办公硬件设备，包括计算机及附属设备、网络设施、电话机、传真机、复印机、音响及附属设备、投影仪等，还有用于行政办公用的印章、证照、文件等物件。

久坐办公室经常会有烦躁不安、呼吸不畅、失眠厌食、胸闷咳嗽、容易疲倦等状况，而离开办公室一段时间后，这些症状就会减轻或者消失。这些就是所谓的“办公室综合症”，也称为“星期一病”。这些病症除了与紧张的工作有关外，还与办公室设备存在的大量污染有着直接关系。

办公设备管理

办公设备日常管理流程

办公设备日常管理流程见图9－5。

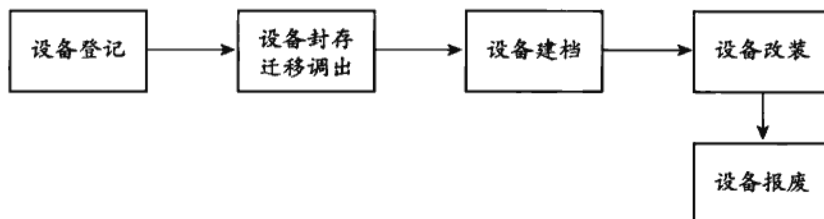


图9－5 办公设备管理流程

设备登记

设备正式移交生产使用后，行政人员要对其进行登记，建立设备卡片。

设备封存迁移调出

如果生产不足，设备需要闲置一段时间，就应该封存保管。如果有些设备长期不使用而闲置，应该将其调出。

设备建档

不需要封存、迁移、调出的设备，进行登记后应该建立设备档案。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

设备改装报废

在使用过程中，对需要改装的设备，其改装文件应保存好，不应随意抛弃。行政人员组织有关技术人员经过鉴定后达到报废条件的设备可报废。

办公设备管理制度

办公设备管理制度范例见表9－2。

表9－2 办公设备管理制度范例

××公司办公设备管理制度
为了规范管理、节约开支、保证设备的正常运行，特制定规则如下： 第一条　办公设备指计算机、复印机，包括计算机及附属设备、网络设施、电话机、传真机、复印机、音响及附属设备、投影仪等专用于公司办公的一切设备。 第二条　职责 1. 计算机等办公设备使用人负责计算机等办公设备的正确使用和日常维护与保养。 2. 信息部门负责计算机等办公设备的采购，维修与故障排除，报废判定，日常管理等工作。 3. 公司资材管理部负责计算机等办公设备的报废处理工作。 第三条　复印机的管理 1. 复印机实行专人保管和维护，非保管人员不得拆卸。 2. 保管员不在时，技术部门可按正常操作使用复印机，其他部门使用复印机应向技术部通知。 3. 复印机不对外开放，除特殊情况外，其他公司人员进行复印应收取一定的费用。 4. 各部门或个人复印大量公文资料须请示办公室负责人。 第四条　办公电脑的管理 1. 办公用电脑有行政专用电脑和技术专用电脑。 2. 行政专用电脑实行专人负责保管，非保管人员不得使用行政专用电脑，若工作需要，须请示办公室负责人。 3. 各部门职员可按操作规程在请示的情况下使用其电脑。 4. 公用电脑由行政办公室指定专人维护。 第五条　办公设备的报废认定与处理 1. 计算机、打印机、复印机、传真机等办公用品，由于故障而无法修复或无维修价值需要报废的，设备使用部门须填写报废单，进行审核，按审批权限报主管领导批准后，交公司资材管理部处置。 2. 资材管理部确认无误后，按审批权限报主管领导批准后，进行出售或报废处理。 第六条　本制度解释权归行政办公室

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

印章与证照管理

印章刻制流程

印章刻制流程图见图 9－6。

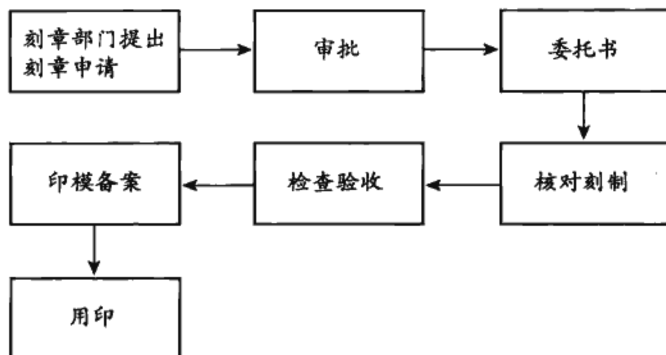


图 9－6 印章刻制流程图

印章刻制标准

印章刻制申请

程序：经总经理批准，行政部按公司规定要求制定印章草案。然后，行政部凭借介绍信到公安机关办理登记手续。公安机关通过对介绍信的审核和真实情况的核查，决定是否审批。

申请标准：申请内容准确、及时。

印章刻制

程序：持公安机关的批准证明、公司委托书和印章草案，委托制印机构刻制。承制印章的社会机构接到证明书、委托书及印章草案后进行核对，核对无误方可进行刻制。

刻制的标准：刻制真实、准确。

印章检查验收

程序：印章刻制好以后，制印机构通知公司，行政人员去制印机构检查、验收，合格后取回。取回后，要先将印模交给当地公安机关备案，然后行政部门可以按照规定使用印章。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

检查验收标准：准确无误、真实。

印章使用的工作标准

提出印章使用申请

员工在使用公司印章之前，要先填写印章使用申请表。申请表填写后，把申请表和把需要盖章的文件一并交给行政部门。行政部门接到申请表后，审核确定符合用印规定后，送交总经理审批。

用印

总经理审批后，行政部应在用印登记簿上进行登记。一般登记的项目有：用印的目的、文件名称、编号、签发人、领用人、盖印人等。用印时，如果有不明确的情况，应该请示相关领导，经核准后才能用印。该职能部门的印章，必须由本部门负责人审核、签名、批准。印章应该加盖在落款的年月日处，印迹要端正清晰。盖完章后，行政部门应通知用印人并对留存的文件立卷归档。之后，用印人就可以取回盖章文件了。

证照复印工作流程和标准

证照复印流程

证照复印流程图见图 9－7。

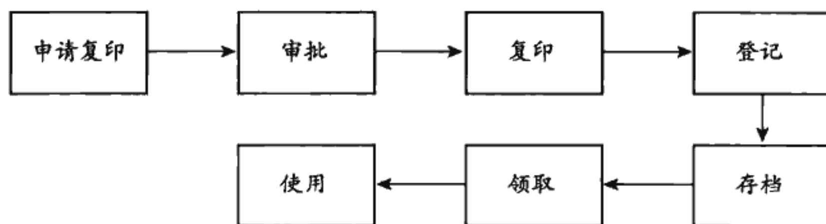


图 9－7 证照复印流程图

证照复印标准

1. **证照审批**。申请者根据需要提交证照复印申请表，复印申请表注明证照复印的理由。行政人员根据申请者的内容做决定，如果无权作出决定，要向主管提出复印请求。行政经理对证照复印申请表审核过后，对于一般的证照可以审批，对于重要的需交由总经理审批。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2. **证照复印存档**。总经理审批后，行政人员可以开始复印。复印后需要在复印证照登记表上进行登记。登记后，把证照复印的申请表存档，并通知申请者领取证照复印件。

收发文件管理

收文流程与标准

收文处理是指对来自本机关外部的公文所实施的处置与管理活动。收文处理是收受公文并从中提取有关信息、处理有关公务的过程，是收文机关履行其法定职能、使公文产生实际效用的过程。收文流程见图9－8。

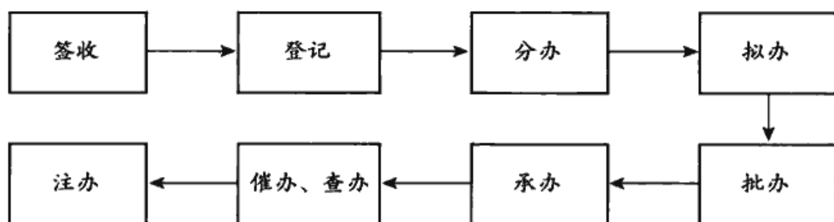


图9－8　收文流程图

1. **签收**。签收包括对公文的鉴别、清点、核对、检查与履行签注手续等活动。

2. **登记**。登记是指登录反映公文有关信息的过程。

3. **分办**。分办是指根据公文的性质、重要程序、涉密程度、办理时间要求、内容所涉及的职权范围以及机关内各部门的责任分工、有关程序规定等，将收文分送给有关部门或人员阅知、审批与办理的活动。

4. **拟办**。拟办是指由主管部门或综合部门负责人对收文如何办理提出建议性处置意见活动。拟办要求弄清来文的背景与意图，必要时还应查阅有关文件，对有关情况进行调查研究，以便使拟办的意见具有法规依据与事实依据，切实可行。

5. **批办**。批办是指部门领导人对来文办理提出指示性意见的决策性活动。

6. **承办**。承办是指对公文的阅读、贯彻执行与办理，是公文处理的中心环节。在承办中应注意分清主次缓急，科学地安排承办次序，采取多种承办的方式，努力协调与理顺各方面的关系，提高承办效率。

7. **催办、查办**。指根据承办时限和有关要求对公文承办所实施的监督

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

控制，促使文件精神的落实，有利于加速公文的有效运转，避免公文的积压延误，对公文效用的迅速实现具有促进作用。

8. **注办**。注办是指由承办人签注公文办理经过与结果的活动。

收文标准：收文拟办、分送传阅及最后归档都应及时、准确。

发文流程和标准

发文处理就是文件从拟稿到发出的整个运行过程。

发文处理的程序，可划分为两个阶段：一是成文阶段；二是发放阶段。成文阶段包括拟稿（接受文稿）、核稿，会签，送审，签发，定稿等六个环节，也就是秘书部门从拟稿（接受文稿）到印制或打印成文的过程。发放阶段包括发文登记，缮印，用印，分装、投送等四项工作，也就是秘书部门从文件登记到发出的过程。发文流程见图 9－9。

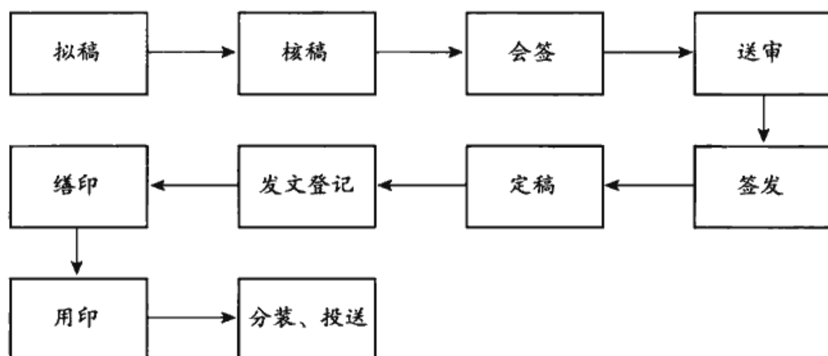


图 9－9 发文流程图

1. **拟稿**。即起草文件的初稿或草稿。

2. **核稿**。指文件草稿在送交领导人最后审批签发之前，由办公室对文稿的内容、体式等所做的全面审核检查工作。

3. **会签**。主办部门代领导单位所拟文稿中涉及其他部门的问题时，应事先征得有关部门的同意，并请有关部门的领导人签字，这一过程，叫会签。

4. **送审**。将经过审核无误的文稿报送有关领导审批签发。送审时，应以简要文字说明该稿中的重要情况和需要领导决断的疑难问题。

5. **签发**。指领导人对拟以本单位或本部门名义发出的文件送审稿签署表示核准的意见。

6. **定稿**。是文件的标准稿本，是进行发文登记和缮印的依据。经过多

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

次草拟形成的文件最后一稿并有领导审批签发的才为定稿。

7. **发文登记**。文件在签发之后，发出之前必须进行登记，编发文号，记载发文范围，印制数量，发出方法等，以备查找。

8. **缮印**。缮印是指对外发出的文件，根据领导签发的定稿，经过缮写、打字或印刷而制成正式文本。

9. **用印**。是指在制成的公文上加盖单位印章。

10. **分装、投送**。是指文件印成后按发文登记的范围进行分发和装封。分装工作是发文处理工作的重要环节，要求准确迅速。投送是指文件从发文单位到收文单位的运行过程。

发文的标准：要求情况确实、观点明确、表述准确、结构严谨；核稿及时准确；投送及时迅速。

办公用品管理

办公用品购买申请工作流程与标准

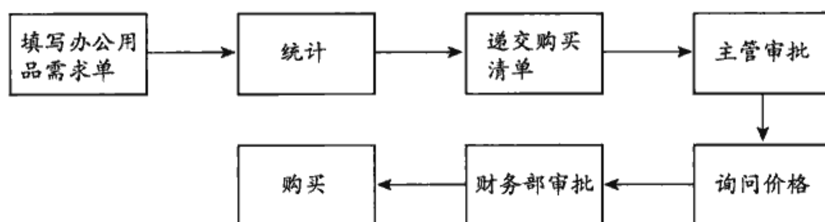


图9－10　办公用品购买申请流程

填写办公用品需求单

各部门根据需求填写《办公用品需求单》，行政部门统计需求。

标准：办公用品的实际需求量。

统计

行政部汇总并整理出办公用品购买清单。

标准：各部门的实际需求。

审批

行政部主管或公司主管领导对购买清单进行审核确定。

标准：对整体需求进行总量控制及调整。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

询问价格

行政部要对价格进行分析比较，确定至少三家供货商。

标准：性价比合理。

财务部审批

财务部审批后确定最终的供货商。

标准：审批程序应该符合公司规定。

购买

供应商提供办公用品，行政部提货验收。

标准：一定要保证质量，严格验收。

办公用品购买工作流程



图 9－11 办公用品购买流程

制度采购计划

企业职能部门根据本部门办公用品的使用情况，递交《办公用品请购单》，并制定采购计划。

标准：必须要合理、及时。

选购物品

行政部比较各供应商的报价，选择合理的物品。

标准：一定要保证质量。

洽谈价格

行政部门在进行价格洽谈时，一定要确定合适的价位。

标准：尽量使成本达到最低。

验收入库

对所购买的产品进行验收，然后入库。

标准：一定要及时有效。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

办公用品管理制度

办公用品管理制度范例见表 9－3。

表 9－3　办公用品管理制度范例

××公司办公用品管理制度
第一章　总则
第一条　为保证办公用品的有效使用和妥善保管，特制定本规定。
第二条　本规定中的办公用品包括： 公司给员工个人配置的通讯工具、办公桌椅和员工日常工作所需的办公文具。 公司给部门配置的文件柜、传真机、打印机、扫描仪等。 公司公用的办公设备，如公共区域的传真机、打印机、复印机等。 公司为部门购置的书籍、杂志和报刊。
第二章　个人办公用品的管理
第三条　公司行政部须在新员工到岗之前为其配置一套桌椅及一套办公用品。
第四条　员工日常办公用品的领用。 公司员工领用办公用品必须到行政部填写“办公用品领用登记簿”。 公司员工应当自觉爱护公司财产，节约使用办公用品。
第三章　部门办公用品的管理
第五条　除办公文具以外的所有办公用品皆以部门为最小申请单位。
第六条　部门申请购买办公用品程序。 第一步：部门经理填写《办公用品申请表》。 第二步：交予公司行政部。 第三步：行政部查对库存或根据业务发展需要统一核准，上报董事长。 第四步：董事长签核。 第五步：行政部将申请结果及购买方式或地点反馈给各部门经理。
第七条　部门办公用品领用之后，由部门经理分发办公用品给指定使用人，如使用人更改，部门经理需要到行政部变更记录。
第四章　公共办公用品的管理
第八条　公司公共办公用品由行政部统一管理和维护。
第九条　公司所有员工应当爱护公共办公用品，避免浪费。对于公司内部文件资料，提倡使用二手纸。
第十条　员工在使用公共办公用品时，如发现机器故障应及时向行政部报修。
第五章　附则
第十一条　公司根据办公用品使用人追究损坏赔偿责任。
第十二条　行政部对各部门使用的办公用品，具有监督管理的职责，发现有浪费行为予以制止，并按办公用品的实际成本在当事人工资中扣除。
第十三条　本规定由公司行政部负责解释，自颁布之日起实施。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

办公档案与资料管理

档案管理工作流程与标准

档案管理流程图见图9－12。

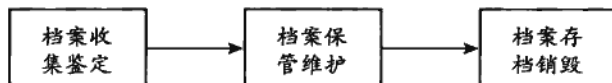


图9－12　档案管理流程图

档案收集鉴定

企业应该根据实际情况，制定归档文件的范围。在归档中应该收集齐全文件的定稿、正本和有关材料，保证档案的完整性。在档案文件的收集过程中，应该确定材料的利用价值。

标准：及时、完整。

档案保管维护

整理的基本任务是把需要保管的档案进行分类、组织和编目，使其组成完整体系，固定下来。整理后的档案应采取安全保护措施存放，维护档案的完整，延长档案的寿命。

标准：合理、正确。

档案存档销毁

销毁文件要进行登记，即编制"档案销毁清册"以备查考。它由序号、案卷或文件题名、年代、目录号、卷号或文号、卷内文件数、原保管期限、销毁原因、备注等组成。

经鉴定准备销毁的档案应报领导批准，经批准后方可销毁。

销毁档案时，必须指派专人对照"档案销毁清册"检查档案，准确无误的，方可销毁。并在销毁清册上注明"已销毁"字样和日期，并签名盖章，方算完毕。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

资料管理流程与标准

文件资料管理流程图见图 9－13。

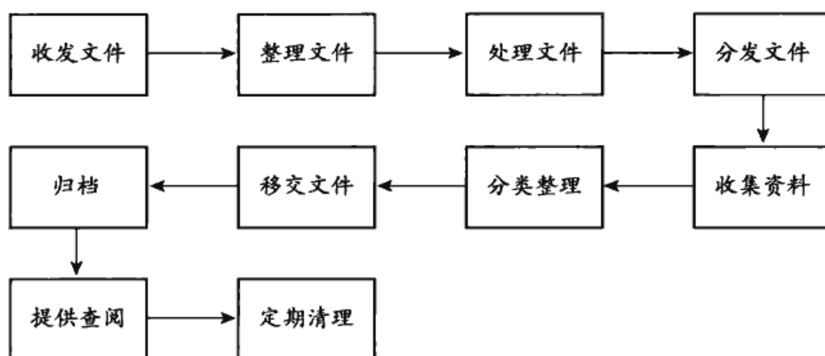


图 9－13 文件资料管理流程图

处理收发文件

接受外部文件资料和寄出内部文件资料，行政部都要进行整理和处置，对文件资料的内容报上级领导审批，并对收发的文件资料进行分发。在收发过程中一定要保持及时、准确。

收集分类

行政部人员需定期对文件资料进行收集、分类整理，收集到的资料一定要适用，分类也要明确。

移交文件

对分类的文件按照要求移交至各部门处理。

归档

接受整理好的文件资料后，各部门需对其进行编号装订、归档，并要做好资料登记记录。

定期清理

归档后的文件可为员工查询服务，以便急需时使用。对于过期的文件也要及时清理。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

图书资料管理流程

图书资料管理流程图见图9－14。

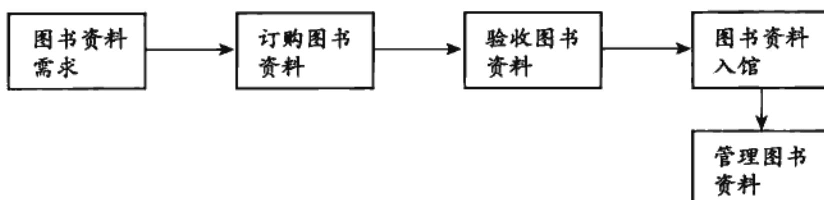


图9－14 图书资料管理流程图

图书资料需求

公司员工根据工作需要提出图书资料的需求。

订购图书资料

经过审核后，行政部确定需要的图书资料，并进行采购。

验收图书资料

行政部对购买的图书进行验收，查看是否符合工作要求。填写《图书资料验收表》，到财务部报销采购费用。

图书资料入馆

对图书分类整理，编号将其人馆。

管理图书资料

行政部向公司员工提供图书资料的借阅服务，并根据员工的用书情况，定期对图书资料更新，以便满足员工的需求。

第四节 客户接待：企业的对外招牌

接待工作是公司必不可少的日常事务。它有利于单位改善外部环境，扩大对外影响，获得各种信息，是一种无形的公关工作。所以，它是单位工作的门面和窗口，是联系合作的中介桥梁，是领导工作的得力保证。

共产党第一次“接待工作会议”在延安召开，毛主席作了长篇讲

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

话，讲话既着眼于建立抗日民族统一战线的高度，又提出许多具体要求：党政军民学实行“统一接待”；接待交际部门列为行政编制，编制、经费等由边区政府管理，但政治上、业务上归中央领导；对待客人要讲民主，讲礼貌，切不要不懂装懂，自以为是；有关单位的领导尽可能亲自接待来宾，不要把接待工作看成额外负担；重要单位要配专门人员，协助首长做好接待交际工作。

接待工作的原则

1. 坚持提高企业发展和经济效益服务的原则，强化公关意识，增强接待工作深度，宣传企业形象，提高公司声誉，广泛获取信息。

2. 接待工作要坚持规范化、标准化，符合礼仪要求，按制度和程序办事，克服随意性；既要严格执行企业的规定，又要增加单位之间的感情，同时也要完成领导交办的工作任务。

3. 接待安排应根据来宾的身份和任务，安排不同领导的接待，确定相应人员的陪同；既要热情周到，也要讲节约，量力而行。

4. 坚持办公室归口管理与对口部门接待相结合的原则。办公室负责接待工作的统一管理，办理重要接待事务；对涉及较强业务性的接待事务，应由有关项目部进行接待，办公室配合。

5. 接待工作中应自尊自重，本着尊敬来宾的原则，搞好服务，不允许发生有损形象的事件。

接待工作的几个环节

做好接待前准备

根据以往客户来电来函来人的预约记录，整理出当天已事先预约的来访者单位、姓名、职务、时间、事由、接待者，如有必要，可通过电话方式向来访者和被访者再次确认及提醒。

同时了解掌握企业内可以接待来访者的人员姓名、部门、职务、分机号码，以便及时安排接待。

如果客户是来接见上司的，那么就一定要了解上司的活动安排。记下上司当天所有的约会安排以及外出行踪，提醒他预约的会见时间、地点和对象。如果有重要客人突然来访或有要紧事时能随时同他联系。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

接待人员要调整自己的穿着和心态，这是接待工作中不可忽视的礼节，要力求以良好的职业形象迎候来访者，给来访者良好的印象。

如果有名片，接待时一定要将名片随身携带好，当接受来访者名片的时候，应该礼貌地回送一张。

热情周到地接待服务

在具体接待工作中，要安排好迎接、座谈、食宿、参观、送行等工作，并注意搞好协调配合，使各个环节衔接妥当。

对接待人员来讲，来访的都是客人，要尽好地主之谊，尽量为客人提供方便。迎接时要根据客人人数安排好接待车辆，参加迎接的人员要与客人在级别或身份上对等或稍低一点，并提前到达与客人约定的地点。接到客人后，沿途要主动向客人介绍景观或接待安排情况，征求意见，让客人对此次活动有大体的了解。

如果有座谈会，要根据人数提前安排好座谈的地点。人少房大，显得太空落；人多房小，显得太拥挤。座谈地点要注意悬挂横标、座次摆放、茶水供应、照明、材料摆放等事项。

住宿要根据需要进行安排，事先做好日程安排、作息时间、就餐地点等。

就餐要严格按照接待标准，突出地方特色，根据客人习惯安排就餐方式，特别要注意饮食卫生。

参观考察要提前安排好车辆，人多时注意将车辆编号，引导客人按顺序乘坐。根据需要前面可安排引导车辆，交代清楚行车路线。

活动结束后应安排好送行，工作人员可先帮助客人订好车票，届时做好送站工作。送行时要到客人住地送行，等客人乘坐的车辆启动后再离开。

做好接待后总结

等到客人离开后，接待人员要对本次的接待工作进行认真全面的总结，看看哪些方面客人比较满意，哪些方面还存在问题或不足。要通过总结不断提高接待质量和效率，使今后的接待工作责任分工明确，头绪层次清楚，既让客人满意，又降低接待成本。

客户接待技巧

客户对服务的感知，就是觉得服务好或不好，在很大程度上取决于一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

开始接待服务的质量。客户在接受某项服务时，最基本的要求就是服务代表能关注他直接的需求，能受到热情的接待；在不需要接待时，客户就不希望服务代表去打扰他。服务代表要想在接待客户的过程中呈现出良好的服务技巧，事先就必须做好充分的准备工作。具体来说，服务代表在接待客户之前应做好以下两个方面工作。

预测客户的需求

首先，服务人员在接待客户之前，应先预测一下客户可能有哪些方面的需求（见表9－4）。

表9－4　客户需求分析

客户的需求	具体内容分析
信息的需求	客户需要服务人员能够给他们提供帮助
	为了满足客户的这种信息需求，要求接待人员事先做好充分的准备。所以接待人员需要不断地充实自己的专业知识，只有你很专业了，才可能去为客户提供使其满意的服务，才可能满足他对信息的需求
环境的需求	如果客户在本次服务中需要等待很长时间，那么他很可能需要一些报刊、杂志来看，这就叫做客户对环境的需求
情感的需求	每个人都有被赞赏、同情、尊重等各方面的情感需求，接待人员应理解客户的这些情感
	满足客户的需求是有难度的，所以，这就要求接待人员有敏锐的洞察力，能够观察到客户的这些需求并加以满足

接待客户时要做好的工作

要在了解客户需求的基础上，做好客户接待工作（见表9－5）。

表9－5　客户接待要求

接待客户的要求	具体内容分析
职业化的形象	客户非常关注接待人员给他的第一印象，你的穿着就能让别人感觉你是不是很职业，所以最好让客户一看到你就能很快地判断出你的职业，甚至你的职业水准
欢迎的态度	你在一开始时应该以怎样的态度去接待你的客户，将决定你整个服务的成败。所以，对于服务代表来说，在欢迎客户时，一定要时常发自内心地展现微笑，要以一种欢迎的态度对待你的客户

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（续表）

接待客户的要求	具体内容分析
以客户为中心	服务代表应该以客户为中心，时刻围绕着客户，让客户觉得你比较关注他，以他为中心，这一点是非常重要的
规范接待	接待人员要掌握接待工作的规律，做到目标明确，思路清晰，计划周密，主次分明，机动灵活，以高度的事业心和责任感，发扬严细作风，扎实做好工作
接待素养	接待人员要不断加强学习和培训，熟悉接待服务管理知识，掌握公共礼仪规范，了解公司的基本情况以及人文、地理、风俗民情和风景名胜等各方面的知识，具备必需的应变能力和语言表达能力

总之，客户接待工作有许多技巧，是一门艺术。接待工作水平的高低能够集中反映一个部门的整体形象，能够展示出接待人员的素质和能力，同时对于推动工作开展也具有十分重要的作用。

第五节 法务与公关管理：为企业保驾护航

公司的根本目的在于生产经营。包括法律工作在内的一切管理工作，应以服务于公司业务、服务于生产经营为根本宗旨，以扩大服务范围、提高服务水平作为根本任务。

“360 度整合营销传播”的理念，是一个全方位的公关手段，它包括公关、企业形象设计、广告、促销、媒介投放、媒介互动等各方面。互联网上的公关活动虽然只是“360 度”理念的一部分，却是非常重要的一部分。

公司法务

公司法务是指负责公司所有有关法律的事务。

法制服务主要体现在为公司的决策以及业务活动提供法律支持、排除法律障碍。法律人员不但应知道哪些行为合法，哪些行为不合法，而且应知道怎样尽可能将不规范、不合法的活动变为合法或者至少不违法。当行为实在无法合法化时，应向领导讲清楚可能的后果以便决策。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

法律服务工作流程

公司法务工作流程见图9－15。

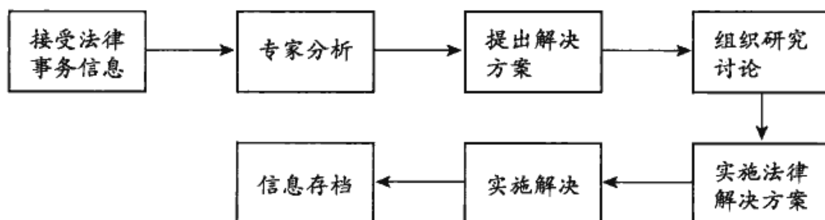


图9－15　公司法务工作流程图

法律信息处理与专家分析

行政部应该随时做好进行法律服务的准备工作，以便在接受到法律事务信息后，可以召集相关法律专家，针对此项事务进行分析，给各职能部门提供信息支持。

解决问题

行政部经过审批及专家的分析后，提出解决问题的方法，并制定出谈判或和解的方案，并向该法律信息所涉及的相关部门发出通知，同时召集相关负责人对该事件进行研究讨论，形成解决方案。

实施解决

行政部组织实施解决方案，要详细记录实施过程，汇总期间出现的问题和实施结果，要对信息及实施的结果存档备案。在实施过程中要保证客观，无疏漏。

法务人员至少要做的事情

1. 首先应熟悉公司各项管理制度，密切关注公司出台的各项管理措施，特别是有关法律工作开展的具体要求。掌握公司法务实际操作情况，了解公司运作情况和其他法律专业人员对公司目前工作的想法或建议。调整自己的心态和工作思路，以找出工作开展的最佳切入点。

2. 法务人员不但工作的主动性要强，而且还应积极向公司领导请求尽量安排多参加公司召开的各类会议，增加信息量和参与度，更多地参

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

与公司相关决策，提供更加有针对性的法律风险预防和控制掌握有力的依据。

3. 法律团队应进行合理分工，各司其职、各负其责，对日常经济合同审查、公司对外行文把关、公司涉讼案件处理、诉讼文书领取与提交、诉讼卷宗的整理与归档、外聘律师的联络与沟通等都要职责到人；合同审查要严格把关，绝不让风险出现在审查环节中，另外所提出的审查意见要具有针对性和可操作性。

4. 法务人员应积极争取参与到涉诉案件的处理之中，掌握第一手资料，及时加以总结，不断规范公司的经营管理行为，同时加强诉讼技能的培养，维护公司的正当权益。

5. 法务人员应坚守自己的岗位，为领导做好法律方面的参谋和助手，同时也要为相关部门提供法律指引，正确把握法律部门在企业管理格局中的定位。

6. 由于公司法律事务繁多，这就要求法务人员要积极主动参与到公司的运营中去，尤其是重大投资或商务合作。合同条款要反复斟酌和修改，同时有些项目，法务人员还要参与谈判，为领导决策提供法律依据。

公关事务工作与流程

企业公关管理本质上是一种人本管理，它强调了人的核心地位的最终确立、人的自身价值的合理实现和人的潜能的最大发挥。从关心人、激励人的角度优化企业员工关系，以增强企业的凝聚力、亲和力，这是企业公关管理中落实人本管理的重要目标。

公关事务工作流程

公关事务工作流程图见图 9－16。

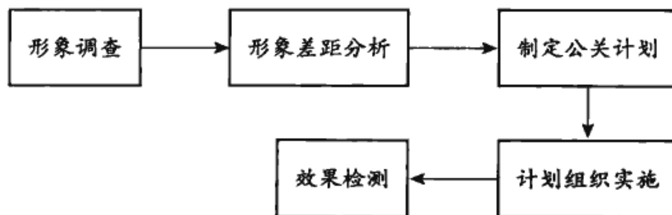


图 9－16 公关事务工作流程图

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

形象调查

企业行政管理部门应准确了解企业形象，有针对性地调查；行政人员要了解企业内部的基本情况，深入调查企业的职责范围、工作内容、机构设置、管理方法等；要进行多层次的调查工作，运用各种调查方法，了解组织在公众中享有的知名度和美誉度，测定组织在社会上的实际形象状况。

形象差距分析

要在调查中找准公共关系存在的问题，弥补和缩小差距，从而明确公共关系工作的目的和任务，对企业形象重新设计和定位。

制定公关计划

要制定一个完善、可行的计划，要在明确活动目的的基础上，确定公共关系活动的具体对象，并制定出具体方案。

计划组织实施

行政部制定具体的实施方案，确定对各类公关的行动计划，并确定具体的实施方法和技巧，组成实施结构；然后对实施人员进行培训，向其详细介绍计划的内容和实施所必需的条件；按照设计好的计划落实，以实现公关目标，并做好效果的检测。

效果检测

实施公关计划的相关人员自己先进行检测，对公关工作的优劣进行回顾、检查和总结，并针对各项目征求专家的意见和看法。总结后交相关领导审核，整理检测结果。

公关管理的办法

公司公关管理范例见表 9 –6。

表 9 –6　公司公关管理范例

××公司公关管理
一、总则
为树立良好的企业形象，保持与社会、员工的沟通和理解，规范公司公关活动和行为，特制定本办法。
二、管理体制
• 公司设立公关部承担公司公关管理职能。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（续表）

• 公司公关工作统一管理，员工人人树立公关意识，人人成为"公关员"。 • 公司高层领导负责公关的整体协调。 **三、公司的公关对象和目标** （一）公司的公关对象 1. 顾客；2. 员工；3. 社区；4. 股东；5. 金融界；6. 供应商；7. 竞争对手；8. 新闻出版界；9. 社会公众；10. 政府机关；11. 行业。 （二）公司公关主要内容目标 • 树立公司良好的信誉和形象。 • 监视、改善、适应公司的运作环境。 • 联络公众和传递内外信息。 • 辅助决策和协调人际关系。 **四、公司的公关原则** • 根据公司业务特征，确立公司公关的重点对象和方式。 • 公司内求团结，聚集动员公司全员参与公关。 • 公司以外部公关为主，动员全社会主动关心、支持公司。 • 公司公关表里如一，不能对外过分吹嘘，玩弄公众，要以"做"的实际行动，去"说"服公众、感动公众。 • 公司公关有的放矢，根据公关目标、任务、对象，精心设计策划公关方案。

第六节 精确后勤：确保后院不起火

后勤的重要性不言而喻。正像古代兵法上所说：兵马未动，粮草先行。也就是说，有了良好的后勤工作不一定能打胜仗，但是粮草不足、后勤没有保障是万万不行的。

在第一次海湾战争中，美军没有因特网，没有加密卫星情报，没有大规模使用自动化技术的经验，没有商业法则可以遵循，没有无线电射频识别标签，难以准确识别运输货物……面对种种技术难题，他们意识到了在正确的时间将正确的物资运送到正确的地点的重要性，美军开始着力对后勤系统进行改革。1991 年海湾战争以后，美军经过对传统保障模式的深刻反思，借鉴"沃尔玛"等现代物流公司的高效经营模式，将"精确后勤"理念应用于军事后勤变革，取代了此前的"以防万一"式的后勤补给战略，"精确后勤"就应运而生了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

后勤服务

员工宿舍管理

宿舍管理工作流程

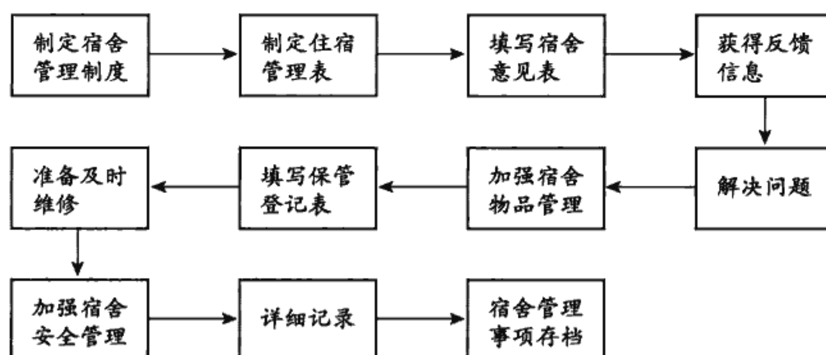


图 9－17　宿舍管理工作流程图

宿舍管理工作标准

1. 宿舍管理制度

行政部制定宿舍管理制度，设置《住宿管理表》，住宿管理人员要准确掌握住宿员工的自然情况和房间安排情况；及时做好统计分析，加快房间的周转，提高房间床位的利用率。

2. 宿舍服务管理

行政部充分发挥现有人员和服务设施的作用，组织常规性的服务活动。

3. 宿舍设备物品管理

行政部制定宿舍设备物品管理标准，完善住宿设施，加强宿舍设备使用管理，进行宿舍设备的维修管理。

4. 宿舍安全管理

行政部定期对住宿人员、服务人员进行安全教育，进行安全技术培训；制定安全责任制度，明确规定住宿管理人员、服务人员的安全责任和权利；定期进行安全检查，严格执行各项规章制度。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

员工食堂管理

食堂管理计划

行政部明确食堂管理的特点和职责，制定食堂管理制度；制定各项食堂管理计划，并有效落实；组织各种形式竞赛活动，定期检查评比；深入实际，了解具体情况，及时发现问题给予解决。

食堂销售管理

行政部制定必要的食品销售制度及销售票证管理制度；检查销售前的准备工作；以良好的服务态度，保证食堂饭菜质量；组织处理在销售过程中发生的问题。

食堂服务质量管理

行政部制定食堂服务质量标准，使之具体化，根据实际情况，充实新内容；对服务质量和工作质量进行分析，提出具体的改进措施。

食堂机械设备管理

建立机械设备的分类、编号及登记制度，统一管理，积极预防设备事故的发生，加强对技术人员的技术培训，严格考核制度。

出入管理

出入管理工作流程

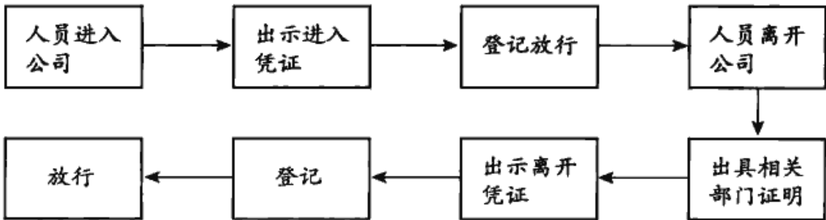


图 9－18 出入管理工作流程图

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

出入管理工作标准

员工进入管理

员工进入公司出示证件，非公司人员填写《人员进入申请表》；保安要核实人员的身份。

登记

保安登记进入人员的信息，包括时间、处理的事情、基本的身份信息等。

人员离开管理审核

外来人员需要由所去部门开具《离开管理证明》，审核无误后放行。

放行

登记离开人员的信息，给离开人员放行。

文件复印

文件复印流程

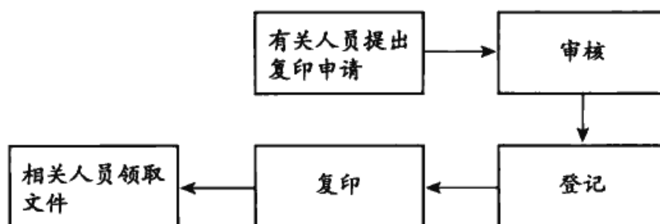


图 9－19　文件复印流程图

工作内容

复印审批

需要复印的部门员工提出复印申请，行政部审核申请复印的文件是否

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

符合公司复印管理制度，行政经理审批签字。

复印工作

行政部检查文件签发手续是否齐全、复印文件资料是否符合要求，并对复印情况进行登记。文件资料复印完毕后，由要求复印部门的员工领取。

名片管理

名片印制流程

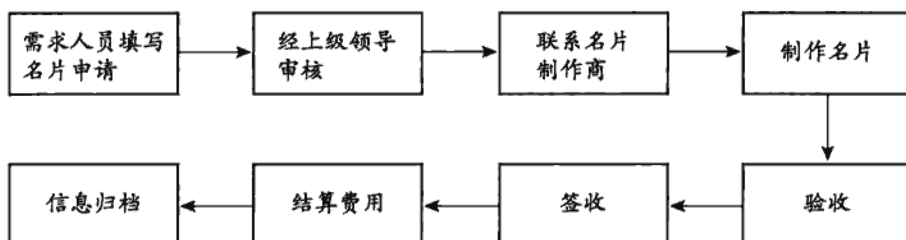


图 9－20 名片印制流程图

名片印制工作内容

名片申请

员工根据需要填写《名片申请表》，经过部门审核，报行政部审批。

名片制作

行政部联系制作商，说明名片制作规格与要求，制作商根据要求设计名片款式、颜色、字体和图案等。

验收

行政部验收制作商的名片。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

发放

所需名片的员工签收，填写《名片领用表》。

信息归档

行政部结算名片的制作费用，并登记名片信息。

公共活动场所使用审批

公共活动场所使用审批工作流程

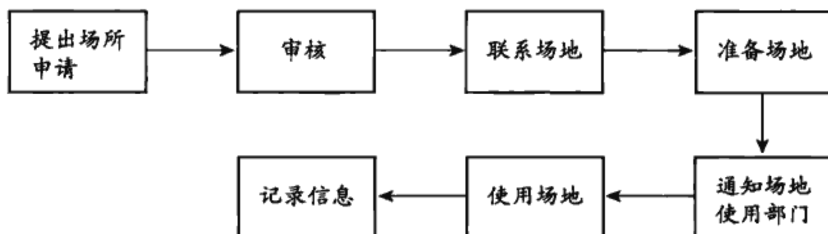


图 9－21 公关活动场所使用审批流程图

工作内容

场地申请

部门根据需要提出场地申请，行政部门审核，了解场地使用内容。

联系场地

行政部联系申请使用的场地，对要使用的场地进行检查。

使用场地

行政部向场地使用部门发出可以使用场地的通知，并办理场地使用手续，部门对场地进行使用。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

记录场地使用情况

行政部对场地使用情况进行信息记录，部门使用场地后需要办理相应的交付手续。

违纪处理

违纪处理工作流程

违纪处理工作流程图见9－12。

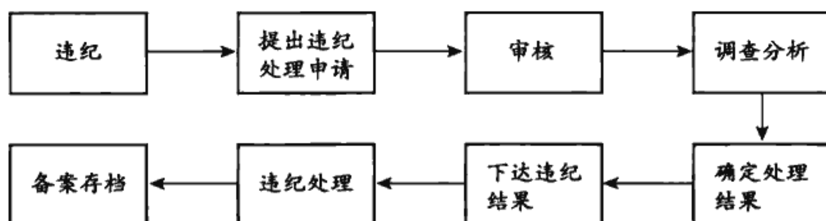


图9－22 违纪处理工作流程图

工作内容

违纪申请

员工违反纪律，所在部门主管提出申请，交由行政部审核。

违纪调查分析

行政部对违纪情况进行调查，了解事情缘由，确定违纪责任人，填写员工违纪处罚单。

违纪处理

行政部根据调查结果，对当事人进行处罚。

存档

对违纪情况进行备案存档。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

节假日管理

节假日管理工作流程

节假日管理工作流程图见图 9－23。

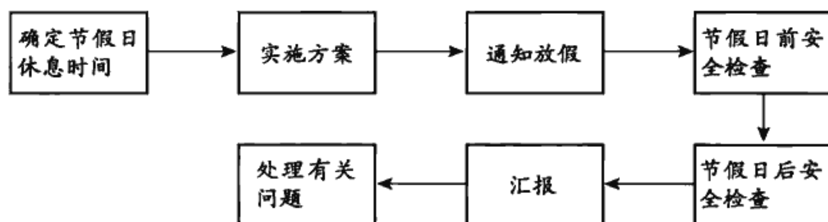


图 9－23　节假日管理工作流程图

工作内容

制定休假工作

行政部确定具体放假时间，制定休息工作安排及值班的具体要求。

实施假日工作安排

行政部通知节假日休息的起止时间和注意事项，并安排值班。

节假日前后的工作检查

各部门在放假前对安全和环境卫生进行检查，放假后检查人员值班情况。

节假日工作汇报

对节假日期间发生的异常情况进行汇报，并处理出现的问题，分析原因，总结教训。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

组织文化管理

组织文化管理工作流程

组织文化管理工作流程图见图 9－24。

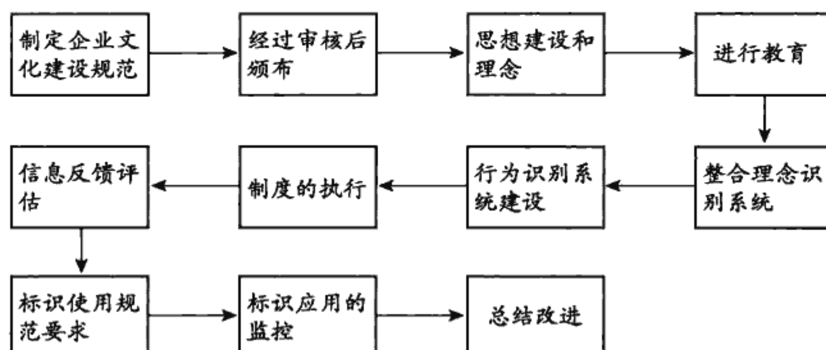


图 9－24 组织文化管理工作流程图

工作内容

企业文化建设规范

行政部制定企业文化规章制度，明确文化建设的标准和要求，以及企业文化发展战略。各部门配合实施。

理念识别系统的建设

行政部根据领导的批示，整理公司的理念识别系统资料，对员工进行思想政治教育；并及时收集信息的反馈，进行评估；整合公司的理念识别，并梳理汇编。

建立企业行为识别

结合各项制度，建立员工的行为规范，组织实施行为规范要求，并对各类文件进行评估。

管理标识识别系统

对公司识别的使用进行审核和监控，及时了解各部门的落实情况，进

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

行汇总。

员工考勤管理

员工考勤管理工作流程

员工考勤管理工作流程见图 9－25。

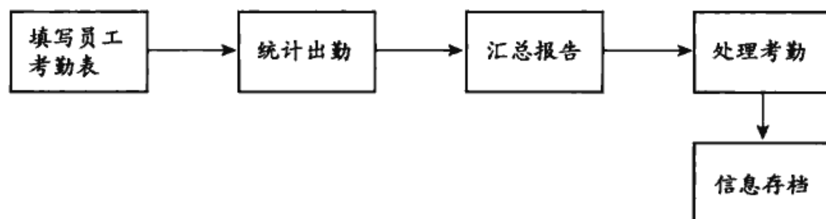


图 9－25　员工考勤管理工作流程图

工作内容

填报考勤

员工每日上班时间进行签字或刷卡。

统计

行政部对员工的事假、出勤、加班、出差等情况进行统计。

汇总

行政部对统计后的出勤情况汇总分析，并向行政经理汇报。

处理考勤

人力资源部将考勤进行统计分析、整理，对员工的工资、绩效和福利等待遇进行处理。

信息存档

行政部把员工的出勤记录和各类假单整理存档。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

工衣管理

工衣管理工作流程

工衣管理的工作流程见图 9－26。



图 9－26 工衣管理工作流程图

工作内容

工衣申请

新员工考核合格后，由各部门填写工衣申请。员工职务变动后，也应该提出申请，行政部对申请进行审核。

发放

经审批后，发放给员工。

更换

老员工因自然原因更换；新员工出现品质问题更换。

回收

员工离职时，将工衣交回行政部。

卫生与环境管理

卫生与环境管理工作流程

卫生与环境管理的工作流程见图 9－27。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

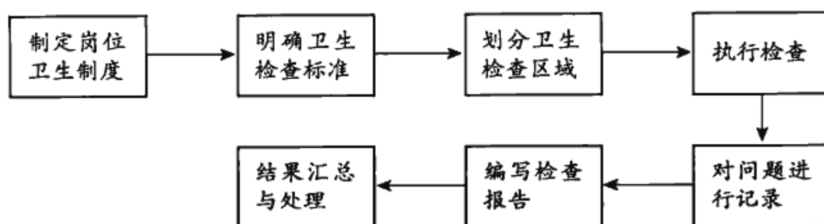


图 9－27　卫生与环境管理工作流程图

工作内容

制定制度与标准

行政部制定制度，明确卫生检查的标准，对各部门、各区域的卫生情况进行检查，合理划分区域。

卫生检查评定

各部门、区域进行自检，对于不合格的进行整改；举行卫生大检查；行政部对检查结果处理并存档。

环境卫生制度

公司环境卫生制度范例见表 9－7。

表 9－7　公司环境卫生制度范例

××公司环境卫生管理制度 一、目的：为彻底做好公司内部公共区域的环境卫生，营造一个良好的生产、生活环境和氛围，塑造清洁、整齐的厂容厂貌，特制定此条例。 二、适应范围：公司全体干部员工。 三、公共场所环境卫生的要求和标准 1. 本规定中公共场所是指公司内公共通道、篮球场、羽毛球场、停车场等公共区域。 2. 公共场所环境卫生要求 A. 地面无垃圾、污垢、积水、落叶、水果皮、烟蒂等。 B. 墙面无污垢、脏物，保持洁净。 C. 绿化带要求定时修剪，保持水分充足，并随时清扫残枝落叶。 3. 清洁要求和标准 A. 清洁工须每日将公共场所清扫一遍，有污垢处需要冲洗一遍，但必须保证每周冲洗两遍。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（续表）

B. 清洁工要保证绿化植物的泥土水分充足，定时修剪枝叶，及时清除杂草、枯叶、垃圾等。 C. 公共区域卫生的清扫，清洁工需在上班时间前一个半小时做完，保证所有清扫工作、垃圾处理工作在上班前完毕；下班前再清扫一遍。 D. 对于花草，清洁工要定期培土、整理。 4. 其他管理规定 A. 所有干部员工必须将垃圾放入指定的垃圾桶，不得随地乱扔。 B. 所有干部员工不得在墙壁上乱涂乱画。 C. 所有干部员工不得损害、折伤公司的一草一木。 D. 严禁携带有包装、有瓜果皮、纸屑的食品进入公司工地。 E. 对违反公司环境卫生管理规定者，一经发现、举报或查处，将在公司保安的监督下，强制按要求义务清扫指定区域的卫生。 5. 本管理规定自公布之日起执行，原有环境卫生管理规定与本规定有异的，以本管理规定为准。 6. 本管理规定归属公司人力资源中心解释。 7. 对本规定在执行过程中的意见、建议，各部门可统一汇总转交人力资源中心，由人力资源中心统一修改，未修改前按原规定执行。

消防、安全、物业管理

消防管理

消防管理流程

消除管理的式作流程见图 9 –28。

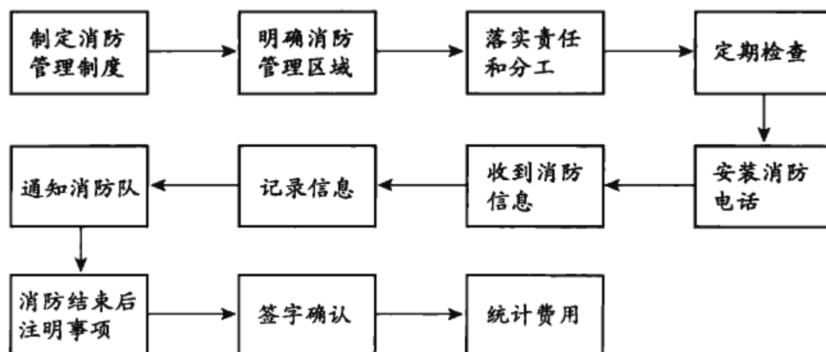


图 9 –28 消防管理工作流程图

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

工作内容

1. **消防基本制度**

行政部明确消防管理的基本形式，编写消防管理制度，交由上级领导审核。

2. **消防准备工作**

行政部定期进行巡视检查，并做好记录，长期开通消防报警电话，保证值班人员在岗。

3. **消防实施**

行政部得到消防消息后，应立即通知消防队，并做好记录。

4. **总结**

事故处理结束后，要说明事故发生的原因、破坏程度和影响，行政人员将事故原因详细记录，并存档备案。

安全管理

工作流程

安全管理的工作流程见图 9－29。

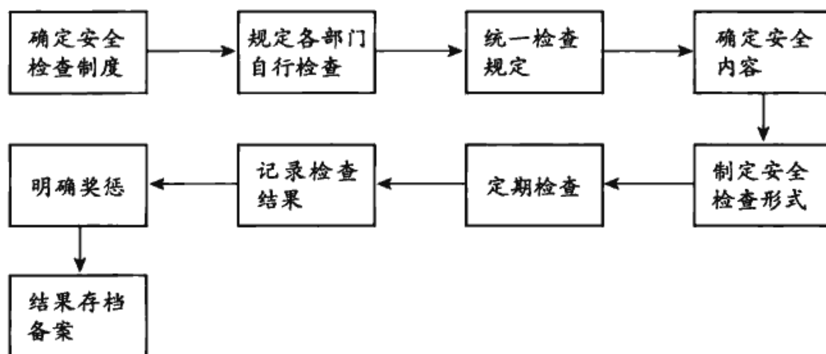


图 9－29　安全管理工作流程图

工作内容

1. **自我检查**

各职能部门自行检查，检查工作区域的安全和工作环境卫生，使用材

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

料的安全性，工具的安全性，设备的安全性以及其他防护的安全性。

2. 确定安全检查内容

检查有没有进行安全教育，操作规范是否张挂，布置生产任务时有无布置安全工作及其他安全设施完备情况等。

3. 安全检查形式

一般有经常性检查、专业检查、节假日检查等，行政人员应对检查结果详细记录。

4. 检查结果

行政部依据主要检查结果对负责人进行奖惩，并存档备案。

物业管理

工作流程

物业管理的工作流程见图 9 – 30。

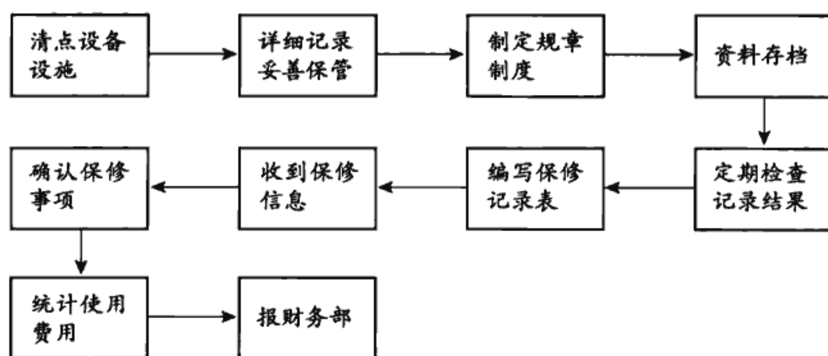


图 9 – 30 物业管理工作流程图

工作内容

1. 档案管理

行政部对设备清点、整理、归类，做好记录，并将记录存档。

2. 建立规章制度

明确管理人员和维修人员的职责，建立分明的奖惩制度；定期对总设备进行检查，登记保修制度、检修和运行材料保存制度。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3. 执行

行政部接到报修信息后，要按照制度要求填写报修内容，通知维修人员领单，并对需要报修设备进行维修，维修结束后，在维修单上注明维修事项。

4. 总结

审核后，统计所有维修费用和管理费用，报财务部，并存档保存。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第十章 人力资源管理：把人心当成事业来经营



第一节 岗位职责规范： 人力资源管理的依据

人力资源是一个企业中最重要的资源，企业为了满足正常发展的需求，必然需要适时招聘一些符合发展需要的人才，而对人才的选拔要有一系列明确的规范，这一系列规范便是企业对各职位人员的岗位职责规范。

> 人力资源管理中的“冰山”理论：把一个员工的全部才能看作是一座冰山，浮在水面上的是他所拥有的资质、知识、行为和技能，这些就是员工的显性素质，可以通过各种学历证书、职业证书来证明，或者通过专业考试来验证。而潜在水面之下的，包括职业道德、职业意识和职业态度，我们称为隐性素质。显性素质和隐性素质的总和就构成了一个员工所具备的全部职业化素质。

职责

职责包括工作内容和范围、能力要求、各部门之间的关联等多方面的内容，其中，职责的第一层含义就是所界定的工作内容和范围。企业都有一定的战略和目标，企业根据组织目标和战略实现的要求来设定企业各个岗位的职责。各个岗位与各个部门的职能相对应，各个部门的职能又和公司的战略相对应，各岗位、各部门分别实现各自的功能，从而最后达成组织目标和经营战略的实现。

职责是什么呢？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

- 职责是组织目标对某岗位或职位的功能要求。
- 职责是某岗位或职位上应该做的工作。
- 职责是某岗位与其他岗位或职位之间的界线。
- 职责是某岗位或职位上的员工必须承担的过失。

人力资源管理部门各岗位职责

作为公司的人力资源管理部门，其职责及所拥有的岗位具有的职责规范如下。

人力资源部岗位职责

- 坚决服从统一指挥，认真执行其工作指令。
- 严格遵守并执行公司各项规章制度，认真履行其工作职责。
- 对部门工作目标的执行及控制。
- 负责人事考核、考查，定期与不定期进行。
- 负责合理配置劳动岗位，做好公司各部门及有关岗位定员工作，结合生产情况，合理控制劳动力总量及工资总额，及时组织定额的控制、分析、修订、补充，确保劳动定额的合理性和准确性，杜绝劳动力的浪费和闲置。
- 制定劳动人事统计工作制度，定期编制劳资人事有关的统计报表。
- 定期编写上报周、月度劳资、人事综合、统计报告。
- 编制周、月劳动力平衡计划和工资计划，抓好劳动力的合理流动和安排。
- 负责做好公司员工劳动纪律管理工作、定期或不定期抽查公司劳动纪律执行情况，及时核对，负责办理考勤、奖惩、差假、调动等管理工作。
- 负责拟定各岗位工资标准，做好劳动工资统计工作，负责对日常工资、加班工资的报批和审核，办理考勤、奖惩、差假、调动工作。

人力资源部经理岗位职责

- 制定人力资源战略规划，为重大人事决策提供建议和信息支持。
- 组织制定、执行、监督公司人事管理制度的实施。
- 做好相应的职位说明书，并根据公司职位进行调整相应的变更，保

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

证职位说明书与实际相符。

- 根据部门人员需求情况，提出内部人员调配方案，经上级领导审批后实施，促进人员的优化配置。
- 与员工进行积极沟通。
- 制定招聘计划、招聘程序，进行初步的面试与筛选，做好各部门之间的协调工作。
- 根据公司对绩效管理的要求，制定评价政策，组织实施绩效管理，并对各部门绩效评价过程进行监督控制，及时解决出现的问题，使绩效评价体系能够落到实处。
- 制定薪酬政策和晋升政策，组织提薪评审和晋升评审，制定公司福利政策，办理社会保障福利。
- 组织员工岗前培训，协助办理培训进修手续。
- 做好人员发展体系的建立及人员发展日常管理工作。
- 做好公司企业文化体系的建立。
- 完成上级交办的其他工作。

人事主管岗位职责

- 负责公司人事工作，起草有关人事工作管理的初步意见。
- 负责员工的引进，按各部门用人标准配备合适的人才。
- 负责保存员工人事档案，做好人力资源统计、分析、预测、调整、查询和人才库建立等工作。
- 负责办理招聘、劳动合同签订或续签，以及职务任免、调配、解聘、离退休的申请报批手续。
- 具体负责员工户籍调动、职称评定等管理工作及报批手续。
- 负责落实劳动安全保护等其他相关任务。

培训主管岗位职责

- 负责编写公司人力资源培训教育发展规划，拟订年度工作和预算计划，在领导批准后组织实施。
- 指导各部门制定多层次的培训教育计划，并协助其实施。
- 负责合理安排培训资源，对公司培训讲师进行合理分工，并适时聘用外部培训讲师，检查培训质量和教学效果。
- 负责新员工岗位培训等活动，对参加人员进行考核。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

- 负责教育仪器设备的保养、维修及审查新器材的选型、采购。
- 组织收集、筛选、编写各类培训教材和资料。
- 对外派培训人员进行管理和安排。

劳资主管岗位职责

- 根据公司的报酬分配方案，审定各类员工的薪资标准和奖金发放标准。
- 负责定期或不定期的工资调整工作，以及因试用、转正、转岗、升降职、退休和奖励的工资变动。
- 负责员工考勤、调休、请假、加班管理与统计，按考核规定具体审定各部门职工月工资及季度、年度奖金和津贴的发放工作。
- 建立工资台账，及时、准确地编制劳动工资统计报表，提出统计分析报告和建议。
- 细化工资管理规程，加强检查和监督。

招聘专员岗位职责

- 了解、协调、统计各部门的招聘需求，编制招聘计划并执行。
- 建立和完善公司招聘程序和招聘体系。
- 疏通招聘渠道，利用各种渠道满足公司各部门人才需求。
- 负责招聘、甄选、面试、人员调配等工作。
- 建立后备人才选拔及人才储备机制，满足业务发展对人才的需求。

培训专员岗位职责

- 建立公司培训体系及相关制度，对新员工或需要接受培训的员工进行授课。
- 培训教材的编订。
- 负责培训课程的协调组织。
- 挖掘公司内部培训资源。
- 协调外界培训机构，给公司各部门提供最大化的培训资源支持。
- 组织并主持内部沟通管理论坛、讲授基础课程。
- 与员工活动相关的各项活动。

绩效薪酬专员岗位职责

- 负责公司绩效管理体系的运行实施，起草绩效考核体系文件，建立

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

绩效数据库。

- 确定绩效管理模型及各部门绩效指标、岗位指标，实施监督与考核。
- 每月为员工办理保险登记，制作保险交纳报表。
- 保证所有员工的工资准确并按时发放，缴纳个人所得税。

员工关系专员岗位职责

- 负责员工沟通及心声反馈，协调员工人际关系，处理劳动争议等。
- 为领导经营管理决策提供重要参考信息。
- 协助人力资源部的相关工作。

初创企业的工作分析

如果初创企业的组织结构设计不合理、部门职责不清楚以及工作岗位职责不明确，可能会导致工作上的混乱。因此，针对初创企业的需要进行科学而有效的工作分析是非常必要的。

首先，初创企业在其规模很小的时候，内部可能还没有明确的组织结构，也没有明确的书面职责分工，综合性岗位多，如果强行去分门别类，详尽细分，反而使员工无所适从，工作效率低下，也就失去了工作分析的意义。简洁的工作说明书对于初创企业来说，可以节约工作分析成本，也可以针对具体的工作分析目的有效地解决问题，从而节约了管理成本。

其次，初创企业的工作分析必须促进创业团队的建设。为了达到转变员工行为和实现新组织的目的，企业就必须制定与新的团队价值观一致并对其产生支持的薪酬策略，促使员工超越个人角色和个人绩效。

最后，工作分析之初要明确企业的发展战略，进而由流程确定组织架构。同时，要进行工作职务设计，定岗、定编以改进工作方法，提高效率。再建立相应的工作规范和工作标准，明确评估方法。

如果企业战略明确，工作流程规范，组织结构设计合理，工作方法改进良好，则工作说明书的编制就是上述资料水到渠成的条理化与汇总整合。

第二节 企业招聘战略

招聘是一个引进人才，给企业输入新鲜血液的过程，对企业发展具有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

很大的促进作用，因此管理人员必须要重视，应把它作为一个企业长期的战略来考虑。

> 民航是一个生产链条很长的行业，一架150座左右的客机，从空乘人员到地面配套管理，服务人员至少需150人。据国际航空运输协会预测，未来20年中国将需要2 400架新飞机。目前国际民航平均的人机比是100:1，这意味着，未来20年我国需要民航类人才20万人。这个数字也许会根据行业的发展和员工配置而有所调整，但可以肯定的是，在未来很长一段时间内，我国航空人才都将处于短缺状态。

公司在制定招聘战略时，必须把企业的使命、愿景以及企业的竞争战略考虑在内。

制定招聘战略应该注意的问题

人力资源应以维持企业生命力和可持续发展潜力为目的，并进行人才培养与后继者的培育工作。所以，必须要求企业的人力资源管理者具有长远的目标和宽阔的胸襟，从企业发展大局出发，做好企业的人才再造工作。

企业在制定人力资源招聘战略时，必须考虑以下几方面问题（见表10－1）。

表10－1 制定人力资源招聘战略说明

制定人力资源招聘战略需要注意的问题	具体内容分析
企业的使命和愿景是什么	我们是做什么的
	我们是一家什么样的公司
	我们希望自己以后成为一家什么样的公司
	我们今后必须要成为一家什么样的公司
企业战略	我们是否有企业招聘战略，其作用是什么
	我们获取利润和扩大规模的目标是什么
	如果公司关键员工流失，会不会影响原有目标的实现；在市场上，有哪些竞争对手，哪些业务在哪个区域与对手进行竞争
	我们碰到了严重的人才瓶颈时怎么办，应该采取哪些行动来解决

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（续表）

制定人力资源招聘战略需要注意的问题	具体内容分析
招聘战略	我们的招聘战略与竞争对手比较是否具有竞争优势
	同行业是怎样进行人才招聘的
	在招聘人才时，我们通过哪些渠道开展
	我们利用的招聘渠道是不是有效，哪些是我们的核心渠道
	竞争对手有哪些方面和我们相比是有差距的
	我们需要获得哪些人才，要具备哪些能力，才能够满足需求
	我们企业内部的人才是否能够满足企业目前的需求

通过明确上述这些信息，可以帮助企业更加有效地制定招聘战略。

一个考虑周全的招聘战略必须有一个全面的、具有指导性的计划。它必须详述现有人才市场的各种影响因素，公司如何应对未来的竞争市场，以及执行战略所应采取的步骤。另外，招聘战略还应明确，采取什么样的短期行为能够保证公司达到其战略性的目的。

企业招聘战略的实施

在现今不断改变的招聘环境里，吸引和保留有技能和有知识的员工对企业具有重要意义。通过考虑周到的步骤和方法，分析企业的内部流程、竞争环境、新技术、企业需求，并持续不断地开发可执行的目标，企业的招聘功能就能对企业目标创造巨大的价值和影响。

制定招聘战略应该从资源、成本、地域以及人口分布开始，包括各种搜寻潜在候选人的方法。每个企业具有自身的特性，而适合该企业文化的候选人能在将来的岗位上作出贡献，所以彻底了解所在企业的文化是非常有必要的。

在了解企业文化的基础上，制定相应的、与企业发展相适应的招聘战略是非常重要的，那么如何制定企业长期的招聘战略计划呢？

招聘战略的专业性

首先必须要具备专业的人才招募能力，只有掌握大量人才资源、具备多维招聘渠道、善于引导资源流向、持续提供优质人才的招聘才称得上是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有专业水准的招聘。

招聘人员能够针对企业最稀缺的人才缺口，招到满足企业需求的人员，是专业性的首要任务。

1. 我们要在公司内部挖掘潜资源，把内部员工用足，把已拥有的人力资源用好。既然营销策略表示：维护老客户比开发新客户成本低、效果好。那么在进行员工招聘的时候也要先从企业内部抓起，积极促进内部员工的流动，把公司的每一位员工放到最合适的岗位上，通过重新优化组合，发挥更强大的功效。

2. 招聘的门户一定要强化，就是从招聘网站的管理、企业品牌的宣传等，鲜明地表达持续优化队伍的决心。可以常年进行公开招聘，设置招聘席位来增加招聘数量，同时进行优化替换招聘，以方便应聘者了解各岗位的职位说明书、任职要求以及现任职人的背景资料和主要业绩，表达公司建设充满竞争和进取精神的后备梯队的决心，对现在任职者也是一种鞭策与鼓舞。

3. 通过专职招聘人员和猎头组合，使一线员工形成引荐习惯，因为一线人员在业务往来中掌握着大量第一手人员信息。同时，还可以增加直线经理强制推荐制，行业风云人物的搜索锁定、高端人士和职业敏感人士职业动态的追踪、核心人员社会关系信息档案的建立和外部专家团队的组建等方式，开发人才的招聘渠道。

招聘战略的长远性

人力资源在招聘人才的同时，不要只顾眼前，还要考虑未来，做一个有远见的管理者。具体内容可以从以下三方面考虑：

1. 招聘的难易程度与企业的品牌和形象息息相关，所以首先要做行业用人标准的制定者，强化企业在行业中的号召力和影响力。时机成熟时可以联合机关部委、行业媒体等，促成召开行业人才招聘会，达到品牌的建立和宣传。

2. 公司的人才库不应局限于签订劳动合同的全职员工，还应包括采用各种灵活方式进行合作的顾问、专家等等，组织所有行业内享有权威地位、社会上具有强大影响力的人物为企业发展出谋划策，不仅可以更好地发挥重要人物的影响力，还简化了企业的聘用程序，降低了聘用成本。

3. 打造校园招聘战略。激烈的竞争环境对企业选聘的要求不再仅仅局

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

限于传统的思维，而是在于长期的战略定位，人员如何配置才能满足企业长期发展的需求，员工怎样才能够在新的、不确定的环境中高效率地工作，因此，战略性选聘是企业进行人才招聘的必要内容。

初创企业的人才引进

一个初创期的企业，怎样合理地进行人力资源管理是一项极为重要的工作。通常，初创的中小企业，老板总是事必躬亲，什么事都要去亲自办理，认真打点。对于事业刚刚起步的老板，通过自己的勤劳，还可以应付的过来。但企业总要成长，总要向前发展。对于那些处于初创期的老板，应该怎么样去应对企业明天的成长呢?

一个重要的做法就是，老板要努力从管事逐步过渡到管人。在引进人才上应该注意以下几方面：

1. 在企业组建时注意避免家族介入公司管理，员工应从社会招聘。这样员工大多具有专业知识和岗位技能，可以很快满足业务需要，在最短的时间内发挥作用。同时，员工们处于同一起跑线，要凭借自己的实力和工作态度求得自身的发展，既有压力也有动力。但招聘不能随意，要有目的地进行人才的吸纳，当没有合适人选的时候，则宁缺毋滥。

2. 提倡“人性化管理”，以人为本，多激励、少惩罚，多表扬、少批评，多授权、少命令。管理内容上要多注意开发员工潜力，激发活力，提高创造力。定期进行岗位、职位调整，充分发挥个人能力，人尽其才。

3. 要做到奖勤罚懒，在工作中具有主动创新精神的员工，要给予物质与精神的奖励。管理方式需采取数据化的绩效考核，以量化的工作指标分析个人工作完成情况，为激励奖惩提供依据。

当然，企业应该制订长远的人才战略计划，要充分预计企业发展的每个阶段可能需要哪些人才，及早进行人才储备。选定合适人选后，要在各岗位进行挂职锻炼，使员工熟悉岗位要求和技能，还要有针对性地培养他们处理事务的能力。

第三节 激励体系：让1+1>2

一个公平、具有竞争型的激励体系是公司实施人力资源战略的重要保

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

障，合理的激励体系可以使公司吸引到合适的员工，鼓励员工积极工作，提高技能，从而提升企业效率，获得竞争优势。

在一次与敌军作战中，拿破仑遭遇到敌人的顽强抵抗，不仅队伍损失惨重，自己也因一时不慎掉入泥潭中，狼狈不堪，形势十分危险。可拿破仑对这些却浑然不顾，抱着无论如何也要打赢这场战斗的坚定信念，爬出泥潭大吼一声，“冲啊！”他手下的士兵见到他那副滑稽模样，忍不住都哈哈大笑起来，但他们同时也被拿破仑的乐观自信所鼓舞。一时间，战士们群情激昂，奋勇当先，终于取得了战斗的最后胜利。

为什么要建立激励体系

马斯洛认为，人类有五种基本需要，即生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要和自我实现需要。

这五种需要按照先后次序排列成如下层次（如图 10－1）。

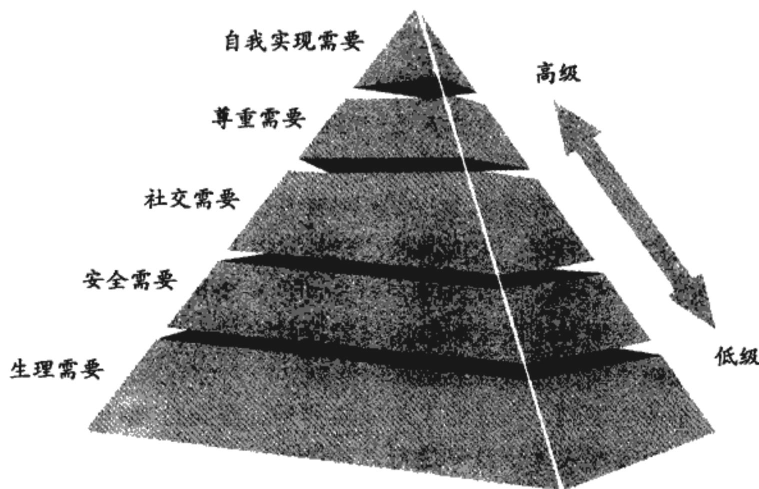


图 10－1　人的需要层次图

马斯洛认为，一般情况下，人们按照上述层次逐级追求自身需要的满足，并从中受到激励，但已经得到满足的需要不再具有激励行为的能力。同时，占主导地位的优势需要会随着人们经济状况的变化而改变。

所以，以人力资本为第一资本的企业，必须针对不同员工建立满足其需求的激励体系，从而取得更大的效率。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

优秀激励体系的原则

外部竞争性

激励体系具有市场竞争力，公司的激励体系至少不能低于市场上行业平均水平，只有这样，才能留住公司的优秀员工。

内部公平性

激励体系由业绩、岗位技能、责任及条件等各方面因素界定，不同的具有可比性的岗位激励，可以保证内部激励分配的公平和公正。公平性是员工管理中一个很重要的原则，员工感到的任何不公都会影响他的工作效率和工作情绪，从而影响激励效果。取得同等成绩的员工，一定要获得同等层次的奖励；同理，犯同等错误的员工，也应受到同等层次的处罚。如果做不到这一点，管理者宁可不奖励或者不处罚。

建立“1+1>2”的员工激励体系

员工福利计划

从现代人力资源管理的角度看，员工福利计划是指企业为员工提供的非工资收入福利的计划。根据提供的服务不同，企业对员工福利由以下几部分组成：

- 国家立法强制实施的社会保障制度，包括基本养老保险、医疗保险、失业保险、工伤保险等法定规定。
- 企业出资的企业年金、补充医疗保险、人寿保险、意外及伤残保险等商业保险计划。
- 股权、期权计划。
- 住房、交通、教育培训、带薪休假等其他福利计划。

企业完善福利计划，有助于企业挽留人才，吸引人才，是对员工工作总体补偿的一部分，对员工具有很大的激励效果。

员工激励计划

管理人员可以采用一些有效的方法去激励员工，包括赞赏、嘉许、给

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

予积极意见以及让员工知道某项值得表扬的工作由哪些员工负责等。

如果员工觉得他们的意见取得支持，并在犯错时获得适当的指导，他们便会更为积极进取而且充满自信，并愿意承担职责和作出决定。

如果员工清楚地知道上司对他们的期望，知道自己受到重视和信任，他们便会全力以赴，尽心工作。

在计划如何激励员工时，可以考虑以下几方面：

- 评估员工获得激励的程度，观察他们是否失去工作积极性。
- 如果问题存在，但是并不严重，可以查看现有的管理制度是不是已经充分采用。
- 在应用个人激励方法时，应试着使用一些容易管理而又有效的方法。
- 在积累更多的经验后，可以自行设计其他方法。
- 与员工分享成功的经验，并鼓励他们尽力而为。

认可与酬赏计划

认可与酬赏计划，是指以企业中低层普通员工为激励对象、非现金激励为核心，通过达标、竞赛以及自我突破的激励方法，制定企业激励计划，使员工积极地完成组织对其行为方式的改变，同时满足他们自身的需求，实现组织目标与员工个人目标的协调和统一。

为了更好地体现员工所认可的价值，企业可以通过商品、旅游、健身俱乐部年卡等非现金实物，对员工进行嘉奖，这些东西是员工所需要的，是员工可以炫耀的。

建立认可与酬赏计划要注意：

- 在建立认可与酬赏计划中，设置目标是关键环节。目标设置必须同时体现组织目标和员工个人目标。
- 目标设置一定要合理，目标通过员工的努力，能够被实现。而且要根据所实现目标本身的价值大小确定适当的激励量。
- 分配奖金、员工上榜，都要做到公正、透明。
- 及时了解员工的需求，给予员工及时的反馈是认可与酬赏计划中不可或缺的部分。企业还必须告诉员工需要做什么和必须怎么做，指导员工如何改变行为与巩固行为，为员工实现计划目标提供可能。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

建立科学的激励体系

要使企业的激励体系能够实现有效的激励效果，就需要建立科学的激励体系，那么，如何建立科学的激励体系呢（见表 10－2）？

表 10－2 科学激励体系说明

科学激励体系的内容	具体内容分析
激励性薪酬体系	通过建立同岗不同薪的薪酬体系解决企业相同职位的员工因在技能、经验、资源占有、工作效率等方面的差异，导致贡献不同的现状
	通过在岗位薪酬上保持差异，以增加工资变动的灵活性，从而引导员工重视个人技能的增长和能力的提高，发挥薪酬激励作用
	薪酬福利既能增加工资变动的灵活性，又引导员工重视个人技能的增长和能力的提高
激励性目标管理体系	建立目标管理的绩效考核评价体系，将企业战略目标与各级人员的具体工作联系起来，经过层层分解，把绩效目标逐级落实到各部门、各岗位，通过衡量和评价员工在确定时间的工作活动和工作成果，强化目标实现责任，确保整体业绩实现
	通过有效的绩效考核可以让每一位员工都承担起相应的责任。绩效考核体系的建立促成了企业管理的改进，使各项活动的目的性更为明确
	为改进组织结构和职责分工提供了一定的帮助
建立激励性培训教育机制	企业不仅应极力留住现有人才，而且应不断培养新的人才，加强员工培训工作，提供一整套提升员工素质与企业实际相适应的、严格的培训制度和年度培训规划，在实施过程中不断调整和改进培训方式，尽可能地符合企业发展的利益，培养符合企业发展需要的人才，使企业市场竞争能力得到有效提高

总之，对待不同的员工，企业应采取不同的激励策略和方法。对待基层工作人员，可以采用刚性的物质激励的方法，而对待中高层管理人员，则更注重物质和精神相结合的长期激励策略。

如何把员工的潜能发挥出来决定着企业的发展，有利于提高员工的责任感和使命感，因此对于初创型企业应该建立以员工发展为基础的管理机制，充分体现员工的价值观，把员工的培养目标和企业的发展目标相结合。

著名的“咖啡巨头”星巴克就是充分考虑了员工的发展和利益，把

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

企业的生命和员工的职业生命融合，所有的星巴克员工基本上都有公司赠送的股票。正是这样，星巴克的每个员工都会主动为它节约开支。

对于初创企业，如何把企业的发展目标和员工的发展统一，决定了企业的用人是否成功。比如企业预留一定的股份作为对员工的奖励，对于激发员工的潜能很有好处。

第四节　合理的薪酬设计：　好员工要有好收入

对于初创企业来讲，如何设立一个合理的员工薪酬制度是企业面临的重要问题。首先，对于不同层次的员工，应该采用什么样的激励体系，其次，企业应该使用哪种最适合的薪酬制度。

根据美国薪酬管理学会的定义，宽带型薪酬结构就是指对多个薪酬等级以及薪酬变动范围进行重新组合，从而变成只有相对较少的薪酬等级以及相应较宽的薪酬变动范围。一般来说，每个薪酬等级的最高值与最低值之间的区间变动比率要达到 100% 或 100% 以上。一种典型的宽带型薪酬结构可能只有不超过 4 个等级的薪酬级别，每个薪酬等级的最高值与最低值之间的区间变动比率则可能达到 200% ~300%。而在传统薪酬结构中，这种薪酬区间的变动比率通常只有 40% ~50%。

企业薪酬设计原则

从整体情况来说，一般刚创立的企业在薪酬设计方面应该遵循以下原则：

- 高工资、低福利的原则
- 简明、实用的原则
- 增加激励力度
- 建立绩效工资制度

对于服务型部门和岗位，应采用岗位、级别的等级工薪制度。根据企业的岗位需求和实际能力，以及员工的实际能力和水平，有目的的定岗、定员和定级、定薪。员工进入企业有明确的个人定位及发展目标，岗位的变化与薪水具有必然的联系。技术高度密集型岗位，则应该考虑企业的长远发展目标和相对的稳定性，工薪制度可以采取灵活的组合方式，如拥有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

股份、高薪加高福利等。

在企业初创期，一定要明确企业工薪制度和激励制度，保证员工的工作积极性，为企业作出杰出贡献的员工，就不能采用在原岗位直接加薪的简单方法，而应采用一次性奖励或升职加薪。

薪酬设计应注意的问题

在薪酬设计的时候，一定要注意以下两个问题：

1. 员工之间的薪酬差距一定不要过大

优秀员工与普通员工之间的报酬差异大于工作本身的差异，如果是工作本身的差异大，那么这种差异有利于稳定优秀员工。

2. 员工之间的薪酬差距一定不要太小

如果优秀员工与普通员工之间的报酬差异过小，则会引起优秀员工的不满。

薪酬设计程序

薪酬体系设计是一个庞大的工程，需要企业全部人员的参与，是一个与人力资源管理紧密结合的过程（如图 10－2）。

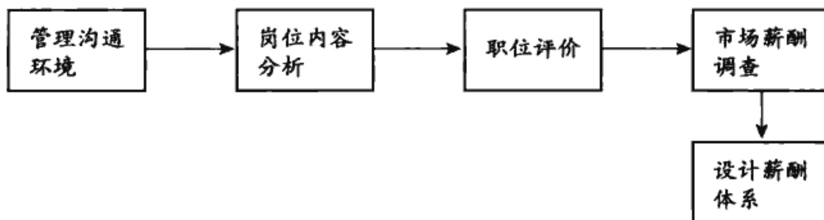


图 10－2 薪酬设计程序图

第一，一定要有个良好的管理环境，薪酬体系不是简单的闭门造车过程，而应在建立之初与各层人员沟通好，获得他们的支持、配合与认同。

第二，要对各工作岗位以及工作内容进行分析，保证组织里所有的工作都能合理分配到合适的人身上，为随后的岗位评价奠定基础。

工作分析在这个薪酬设计过程中扮演着关键性的角色，目的在于分析与每项工作有关的活动和任务，以便决定能够胜任该项工作的人员所需要

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的条件和满足这些条件需要支付的报酬。

工作分析通常采用访谈法、问卷法、观察法和日志法，形成职位说明书和工作规范。职位说明书是描述工作执行者实际的工作内容、工作方法以及工作环境的书面文件。工作规范以职位说明书的内容为依据，说明工作执行者主要具备的知识、技能和经验等。

第三，在工作分析的基础上，需要各职位进行评价，职位评价是对组织中所有职位的相对价值进行排序的过程，如表 10－3。

表 10－3　职位评价方法说明

职位评价方法	具体问题分析
要素比较法	先选择一些有代表性的标准职位，并对其打分定级，将标准职位的分数分配给基本要素，然后将其他职位逐项与标准职位进行比较，确定该项得分，相加，得出总分
要素点值法	选取若干关键性的薪酬要素，并对每个要素的不同水平进行界定，同时给各个水平赋予一定的分值，这个分值也叫做“点值”或“点数”，然后按照这些关键的薪酬要素对职位进行评估，得到每个职位的总点数
分类法	确定若干种类或级别来对一组工作进行描述
排序法	评价者在工作分析的基础上，建立一个评价指标体系和权重体系，并按照指标体系进行排序，得到每个职位的相对价值

第四，市场薪酬调查，可以到咨询企业购买市场薪酬调查报告。但是由于企业之间同一职位名称而工作内容的非同一性，再加上市场调查结果是统计分析后的总体性，所以，市场调查结果也只是起到参考作用。

第五，将调查后制定出的结果同企业的实际情况相结合，根据每一个员工的具体薪酬与绩效考核设计薪酬体系。

薪酬体系设计事项

固定工资与长期激励相结合

月工资是为了满足员工的基本生活需要。但是，随着员工级别的提高，工资也会随之上涨，对于企业中高层管理者和骨干员工，这时就需要引入长期激励机制。

针对中高层管理人员，除了一般型的制度性（年薪、股权）激励外，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

也要相应的增加人为的灵活性激励。这样把中层管理人员分为任务导向型、成就导向型、关系导向型等三类员工。针对这三类员工采取有针对性的管理激励，例如，成就导向型中层管理人员，要给予其足够的权力，让其发挥最大的主观能动性，这样工作的完成会让其有很大的成就感，激发工作的积极性和组织的向心力。

新老员工的工资冲突

企业创业者在创业初期风险大，收入少，投入多，当企业发展起来后，新老员工的利益冲突日益显示出来。老员工由于历史的贡献而分享今天的成果，而外部的优秀人才进入企业后找不到创业的感觉，甚至感到被老员工剥削。但是，如果做不到不断吸收外部的优秀人才，及时补充新的血液，企业的机能必将逐步退化。

另外，同一职位上资格较老、资历较深的员工比新员工创造出的工作绩效要高。所以，人力资源部既要了解组织业务和各职位特点，熟悉每个员工的情况，又要根据时间的推移调整工资范围，保证薪酬在组织内部的相对公平性和外部的竞争性。

为了强化激励

企业往往过分强调员工个人的考核与激励，但如果过分强调个人的作用，必将会影响员工之间的协作精神，从而影响组织整体的运作能力，最终导致企业经营管理链条的断裂。因此，在强调个人激励的同时一定要加强团队的激励效果。

总之，企业薪酬体系设计是一种战略决策，与企业经营发展方向、行业特点、竞争环境密切相关。所以，在薪酬体系设计的时候，一定要考虑各方面的因素，必须考虑企业文化，组织的核心价值观以及企业的历史状况和未来发展，避免不和谐的氛围。

小规模初创企业薪酬设计

初创企业的薪酬设计会受到多种因素的影响和制约，如初创企业的规模、企业的发展目标、产品的生命力和被市场接受的程度等，因此要制定符合企业自身发展规律的薪酬制度。

开始创业的公司可能规模很小，产品单一，无财力可言。这段时间，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

薪酬的管理主要体现公平，可以不形成为制度。然后，如何将小企业继续发展壮大，在市场的竞争压力下经得起风浪，这需要企业决策层在管理上作综合考虑，而此时薪酬管理作为企业管理的重要一环，就显得十分重要。可以从以下几方面考虑：

1. 岗位设置的重点是精简实用，尤其是关键岗位和特殊岗位，设计符合本企业特点的薪酬制度。

2. 人才的选用要注重其潜能，能力太强或太弱都会造成企业的损失，"适者为好"是招聘的原则；但在关键岗位和特殊岗位的人员招聘上要以"择优录用"为原则。

3. 市场调查人才市场的价格可以帮助企业在资金投入和运用上做精确的预估，可以寻找同类企业作为参考公司，这样企业可掌握最精确的信息，确定合理的价位。

4. 企业初始阶段采用岗位工资作为主要的分配形式，以员工持股作为辅助分配形式，这样可以使员工与企业联系起来。

第五节 公司员工培训与发展：自己种树，自己纳凉

随着现代管理思想的进一步深化，不少企业为了提高自身综合竞争力，纷纷致力于"学习型组织"的建设。为实现这个目标，他们加大了对员工日常工作绩效的考核力度。要使员工有好的工作绩效，除了健全企业各项规章制度，加大考核力度外，最重要的一条就是要进行员工培训。

> 松下电器公司创始人松下幸之助强调，"一个天才的企业家总是不失时机地把对职员的培养和训练摆上重要的议事日程。教育是现代经济社会大背景下的'杀手锏'，谁拥有它谁就预示着成功，只有傻瓜或自愿把自己的企业推向悬崖峭壁的人，才会对教育置若罔闻。"

员工培训的重要性

企业重视员工培训有什么重要意义呢？

1. 员工培训可以增强企业竞争力。随着知识和技术的更新速度加快，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

企业需要不断创新和引进新设备、新技术、新工艺、新知识，这就要不断地对员工进行培训。

2. 培训可以对员工起到激励作用。培训是一种有效的激励方式，选送优秀员工去参加带有旅游性质的培训班，组织业绩突出的员工去外地参观著名企业，鼓励员工利用业余时间进修并报销学费，定期选拔优秀员工出国考察等等，都对员工有巨大的激励作用。

3. 培训使员工获得学习新的行为方式和工作技能，极大地开发员工的潜能，最大限度地调动员工工作积极性，提高员工的工作效率和工作质量，使员工准确理解工作意图和完成复杂任务，进而从数量、质量、结构上为企业的经营与发展提供人员保障和人才储备，形成人力资源优势。

4. 培训是建立学习型组织的基础。企业对员工不断地灌输企业价值观，培养共同做事的行为规范、学习习惯，自觉地按照惯例工作，从而形成良好、融洽的工作氛围，增强工作满意度和成就感，为企业建立学习型组织、确保业务的有效开展打下基础。

员工培训体系

培训体系的组成

员工培训体系包括培训机构、培训内容、培训方式、培训对象和培训管理方式等，建立有效的培训体系需要对上述几个方面进行优化设计（见表 10－4）。

表 10－4 培训体系构成说明

培训体系的构成	具体内容分析
专职培训师	由人事部门指定一名专职培训师，其工作重点是组织新员工的入职培训，制定和安排公司年度培训计划和纲要
	各部门也应指定适当的人员来具体落实培训工作
完善的培训发展计划	企业的培训体系要针对不同层次的员工，根据不同需要，进行不同的培训。培训计划必须从企业宏观战略出发，满足企业及员工两方面的要求，考虑企业资源条件与员工素质基础，考虑人才培养的超前性及培训效果的不确定性，确定职工培训的目标，选择培训内容及培训方式
培训档案	档案详细记录员工在职期间所接受的每一次培训，可以作为企业评估和提拔员工的一个重要依据

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

培训体系的类型

一套完整的企业培训体系归纳起来主要有四种：岗前培训、在岗培训、外派培训和职业生涯规划培训。培训体系说明见表 10－5。

表 10－5　培训体系类型说明

培训体系的类型	具体内容分析
岗前培训	岗前培训是以企业新录用的员工为对象的集中培训，是企业在新员工进入企业后为提高员工价值的人力资源管理活动
	企业概况，如企业发展史、经营状况、业务领域、组织机构、企业战略等；企业文化，如经营理念、行为规范等；规章制度，如工作时间、晋升、培训等；工资福利，如薪资制度、加班制度、各项福利待遇
	员工所在部门的功能、工作职责、部门规定、部门环境
在岗培训	员工不脱离岗位，利用业余时间和部分工作时间参加培训
	主要是为了提高、完善和充实员工各项技能，使其具备多方面的才干和更高水平的工作能力，为工作轮换和横向调整以及日后的晋升创造条件；减少员工工作中的消耗和浪费，提高工作质量和效率；同时提高员工的工作热情和合作精神
	按照考核结果进行绩效面谈，使双方达成下一步绩效改进计划，按照计划实施培训，也就是要使培训更加明确，具有更强的针对性和实际操作价值
外派培训	员工离开工作岗位，进行专门从事知识或技能的学习
	能够带来更多的先进知识和经验，有利于指导受训人员的工作乃至整个企业的业务开展，对提高企业绩效来说具有长远意义
职业生涯规划培训	提高企业整体绩效、增强市场竞争能力，离不开为员工做好职业发展规划，与员工建立双赢的培训体系
	新员工的职业规划：提供一个富有挑战性的最初工作
	中期员工的职业规划：提拔晋升，使职业通路畅顺
	老年员工的职业规划：做好细微的思想工作，完善退休后的计划与安排，并及时完成退休之际的工作衔接

总之，针对员工发展规划而进行的培训是企业维持人员相对稳定、获得持久竞争优势的重要保证。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

如何抓好员工培训工作

要有科学的培训计划

培训的最终目的是使员工综合素质得到提高，因此，企业应结合其资源优势、员工特点及培训内容，合理选择适合本企业所需的科学培训系统和有效的培训计划，以便达到最终目的。

要使培训取得显著的效果，要把握好以下几点：

1. 要根据企业现状及发展目标，系统制定各部门、各岗位的培训发展计划。对培训的内容、方法、教师、教材和参加人员、经费、时间等有一个系统的规划和安排。做好培训前的需求分析，而且还要考虑长远的发展规划，把握住培训方向。

2. 要根据员工的需求，针对不同的培训对象，采用适当的主题、深度及培训形式，把那些合乎条件、渴望学习的员工都纳入培训的范围。

3. 培训结束后要做培训效果评估，对培训内容本身的可实践性、对员工工作绩效的影响程度进行全面的评价，为以后的培训具有更好的效果奠定基础。

处理好关系

1. 一个企业要想在竞争中获胜，应该从长计议，设计员工教育的方案，注重发现、组织和运用好企业的人力资源，要求员工通过学习，创造、挖掘、发挥自己的潜力。

2. 企业开展职业培训的最终目的是根据企业的发展目标，提高员工整体素质，挖掘、培养人才，调动、激励员工的上进心和责任感。因此，将在岗员工接受职业教育与其职务、职称升迁联系起来，是及时“兑现”企业和员工教育投入的重要环节。

初创企业的员工培养要素

初创企业内部人才培养，应包括技术培训，业务培训和企业价值理念、道德培训等内部培训。企业在培训时要制订培训计划，计划的制订要遵循长期、持续的原则，每月都要固定进行，同时还要针对不同需要进行专题培训。其中，企业价值理念和道德培训是最为重要的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

员工如果不能彻底与企业融合，那么他可能在企业中唯一的目的就是报酬，他工作的态度很可能就是“有多少报酬干多少事”。所以，我们不但要培养有技能、有经验的员工，还要培养具有远大目标，有与企业共同发展、共同进步意识的人才。

总之，企业要想尽快建立学习型组织，除了开展持续有效的各类培训外，更主要的是必须通过各种手段在企业内部迅速建立起员工自发学习的组织氛围，培养员工自我提高的能力，通过员工价值的提升，以促使人力资源增值，从而最终实现企业的持续良性发展。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第十一章　公司理财策略：你不理财，财不理你



第一节　现金流：维持企业生命的血液

现金流对于企业，就像血脉对于人体，只有血液充足且流动顺畅，人体才会健康，良性现金流可以使企业健康成长，企业若没有充足的现金就无法运转，更可能危机企业的生存。

现金流是指某一段时间内企业现金流入和流出的数量。经济发展越迅速，现金流量在企业生存发展和经营管理中的影响就越大。

现金流的来源

现金流的来源有两个方面：

1. **通过经营赢得利润**。这是最好的获取现金流的方式，只要能够赚钱，你就能永续经营，慢慢积蓄力量扩大再生产。

2. **融资**。融资可以分为直接融资和间接融资。直接融资是不经金融机构的媒介，由政府、企事业单位及个人直接以最后借款人的身份向最后贷款人进行的融资活动。间接融资是通过金融机构的媒介，由最后借款人向最后贷款人进行的融资活动，如企业向银行、信托公司进行融资等。

现金流量对企业的影响

1. 企业筹集资金额根据实际生产经营需要，通过现金流量表，可以确定企业筹资总额。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2. 现金流量是企业评价项目可行性的主要指标，可以分为动态法和静态法两种。动态法以资金成本为折现率，若现金净流量大于0或现值指数大于1，则说明该投资项目可以接受。静态法投资项目如果小于预计的回收期，则投资方案可行。

3. 现金流量对企业盈利有很大影响，合理的现金流量既能满足需求，又不过多积囤资金，这就需要理财人员寻求不同时期的最佳资金平衡点，有效组织现金流量及流速以满足偶然发生的资金需要及投资机会的能力。

4. 企业现金流量正常、充足、稳定，能支付到期的所有债务，公司资金运作有序，不确定性越少，企业风险小，企业资信越高；反之，企业资信差，风险大，银行信誉差，很难争取到银行支持。因此，现金流量决定企业资信。

5. 在有效资本市场中，企业价值的大小在很大程度上取决于投资者对企业资产如股票等的估价，在估价方法中，现金流量是决定性因素。现金流入越充足，企业投资风险越小，投资者要求的报酬率越低，企业的价值越大。

所以，企业理财人员对现金流量要有足够的重视，未雨绸缪，将信息及时反馈到公司管理层。

管理现金流

现金流的管理有三部分：库存、应收款和应付款（见表11－1）。

表11－1　现金流管理说明

现金流的管理	具体内容分析
库存	仓库中处于暂时停滞状态的物资
	物资所停滞的位置，不是在生产线上，不是在车间里，也不是在非仓库中的任何位置，而是在仓库中
	物资的停滞状态可能由任何原因引起，而不一定是某种特殊的停滞
应收款	没有按照合同的约定收回的那一部分货款，如果合同约定一年以后付款，时间没到你也没有任何理由去收款，所以按照合同约定应该收回的货款，但由于种种原因尚未收到的货款才是我们平时讲的“应收款”
应付款	刚好与应收款相反，是由于种种原因应该付给客户而没有付的款项

由于付款与回款周期对企业有不同寻常的价值，因此现金流的管理将是企业飞速发展的有效保障，但也要看到其中的风险：如果业务模式没有设计好，导致人浮于事，或缺乏抗风险能力，想象中的业务没有做成，那

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

么企业就会面临风险；业务的高速增长却会减弱企业对付款回款周期的控制能力，导致滞后回款，从而信誉降低；一些潜在的付款周期往往从财务报表上不容易反映出来，忽略了这些档期的存在将给企业现金流产生很大影响，给管理带来问题。

所以说，企业不应该只看重利润，而要加强对现金流的管理。

如何改善现金流

改变现金流的方法见表 11 －2。

表 11 －2 改善现金流说明

改善现金流的方法	具体内容分析
管好现金流	企业老总和财务总监对企业全面的经营情况应有所了解，要根据实际情况作出与实际情况相关的计划。同时，这个预算也要及时反馈给企业的各相关部门
	现金流量控制是管理一个企业现金收入、企业内部各部门之间现金转账以及企业现金支出的技术，它需要一个强有力的部门来控制，并有一个强有力的实施计划
	除财务部门外，还要有审核部门进行成本把关。即从一个项目开始就进行策划、定位，然后从总量、分项进行控制，并且这种控制是实时控制
改善现金流	为客户开发产品或项目时，向他们收取预付金，让客户为该项目提供资金
	制定收款期限，尽可能快地收回资金，可以预先设置一个收款的程序。如果顾客延期付款，就要不断催款
	通过收账代理机构尽可能快地收回资金，但是要支付一定的费用
	尽可能延长付款时间
	紧急情况下，可以通过银行贷款支付供应商的钱
	私人用钱尽量不要从公司支取，否则会减少现金流的总量，妨碍公司的增长
	定期为项目开单，当处理长期项目或客户时，应事先就定期付款进行谈判，而不是拖到最后
	用自己的产品或服务进行实物交换，可以降低对现金的依赖
	有时降低库存很简单，可以将一个大的库存变小点，就可能取得很大的影响
	如果企业有几笔贷款，可以将两笔或多笔贷款合并为一笔利息较低的款项并改善现金流

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

解决现金流问题的办法

解决现金流问题，我们可以试用以下一些方法：

1. 如果客户是第一次购买产品，那么就要求对方先付款，再提货，并随时记录各个客户的付款情况，制定相应的付款条款。信誉好的客户可以将预付款的比例适当降低，对于信誉水平降低的客户，就要采取适当的措施，比如，提升预付款的比例等。

2. 对于原材料企业，除了第一次提前支付货款外，以后的合作可以尽量先收货后付款，但是也要按规章办事。

3. 对于需要占用资金大、建设周期长的大型生产设备或固定资产，要尽量租用。保留下足够的现金流，以支撑企业良性运转。等到企业资金积累到一定程度后，可以考虑购置自由固定资产。

4. 延期支付员工工资。每月 15 日发放上月 1～30 日工资，这笔钱就可以在这半个月里面投入公司运营，相当于半个月无息贷款；每月 25 日发放上月 1～30 日工资，公司就有 25 天的无息贷款可以利用。

5. 按季支付员工奖金。将奖金按照季度、年度来统一发放，既可以将这笔资金投入运营，也可以避免员工频繁离职。

总之，行业不同、企业不同，现金流的要求亦有不同，但有一点是相同的，那就是：现金流自始之终贯穿于企业的整个运行环节之中，是维持企业生命的血液。

第二节　全面掌控财务的关键在于预算

到了月初，你想要规划一下本月费用的支出，生活费用要花多少钱，孩子教育支出需要多少钱，额外的支出需要多少钱等等，怎么办呢？就需要进行预算，这就是家庭的财务预算。

对于企业来说，财务预算是什么？怎样进行财务预算呢？

财务预算

财务预算是一系列专门反映企业未来一定期限内预计财务状况和经营成果以及现金收支等价值指标的各种总称。具体包括：反映现金收支活动的现金预算、反映企业财务状况的预计资产负债、反映企业财务成果的预计损益和预计现金流量等内容。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

财务预算作为全面预算的最后环节，可以从价值方面总括地反映经营期决策预算与业务预算的结果。

财务预算的重要性

预算与预测有密切的关系。可以说预算是针对预测结果而采用的一种预先的风险补救及防御系统。

1. 预测是预算的前提，没有预测就没有预算，未来经济事项的后果越不确定，则越需要使用预算方法。

2. 预测缘于风险，而企业所面临的风险主要来自市场风险，包括经营风险和财务风险等，通过预测并编制有效预算是防范风险的一项非常重要的措施。

市场经济越发达，市场竞争越激烈，市场风险越高，也就越离不开预算以及预算管理。

财务预算的编制

财务预算编制的步骤

财务预算编制的流程见图 11－1。

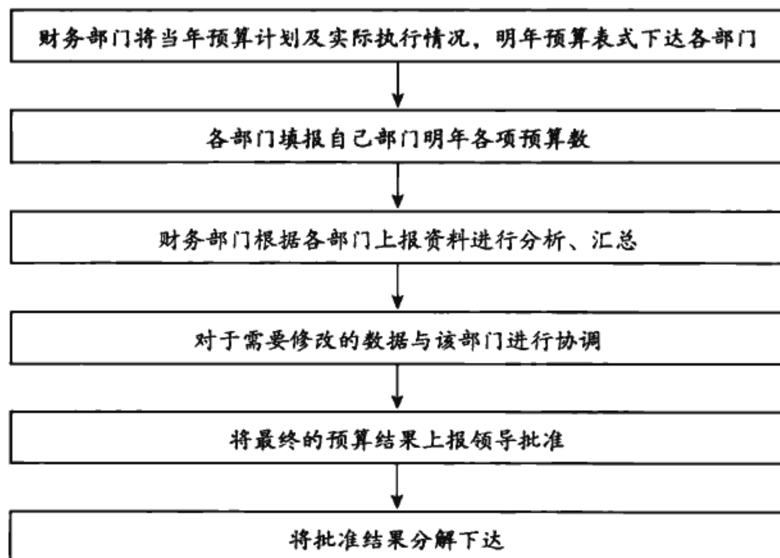


图 11－1 财务预算编制流程图

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

首先，仅通过各部门填列上述所示的统计表格是远远不够的，这需要在编制预算的过程中按照以收定支、留有余地的原则在各部门之间统筹安排，既要砍掉预算中的水分，又要考虑到可能被忽略或少计的金额。

其次，在全年预算目标按季、按月分解指标时，可以按照金额大小和重要性等因素区别对待。对于金额比较大或比较重要的预算目标必须列出每月的预算目标，以利于在今后的预算执行过程中进行有力、及时的调控；而对于金额比较小或重要性比较低的预算目标可以按全年预算计划统一考核。

财务预算编制的方法

财务预算编制的方法见表 11－3。

表 11－3　财务预算编制方法说明

<table>
<tr><th>财务预算编制方法</th><th>具体内容分析</th></tr>
<tr><td rowspan="2">固定预算</td><td>固定预算是把企业预算期的业务量固定在某一预计水平上，以此为基础来确定其他项目预计数的预算方法</td></tr>
<tr><td>固定预算方法只适用于业务量水平较为稳定的企业或非营利组织编制预算时采用</td></tr>
<tr><td>弹性预算</td><td>弹性预算是固定预算的对称，其关键在于把所有的成本分为变动成本与固定成本两大部分</td></tr>
<tr><td colspan="2">固定预算与弹性预算的区别：固定预算是针对某一特定业务量编制的，弹性预算是针对一系列可能达到的预计业务量水平编制的</td></tr>
<tr><td rowspan="3">增量预算</td><td>增量预算是指在基期成本费用水平基础上，结合预算期业务量水平及有关降低成本的措施，通过调整原有费用项目而编制预算的方法</td></tr>
<tr><td>假定前提有：现有的业务活动是企业必需的，原有的各项开支都是合理的，增加费用预算是值得的</td></tr>
<tr><td>缺点是受原有费用项目限制，可能导致保护落后、滋长预算中的“平均主义”和“简单化”；不利于企业未来发展</td></tr>
<tr><td rowspan="2">零基预算</td><td>在编制成本费用预算时，不考虑以往会计期间所发生的费用项目或费用数额，而是将所有的预算支出均以 0 为出发点，一切从实际需要出发，逐项审议预算期内各项费用的内容及开支标准是否合理，在综合平衡的基础上编制费用预算的一种方法</td></tr>
<tr><td>优点是不受现有费用项目和开支水平限制；能够调动各方面降低费用的积极性，有助于企业发展。缺点是工作量大，编制时间较长</td></tr>
</table>

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（续表）

<table>
<tr><th>财务预算编制方法</th><th>具体内容分析</th></tr>
<tr><td colspan="2">增量预算与零基预算的区别：增量预算是以基期成本费用水平为基础，零基预算是一切从零开始</td></tr>
<tr><td rowspan="2">定期预算</td><td>定期预算就是以会计年度为单位编制的各类预算</td></tr>
<tr><td>优点是：能够使预算期间与会计年度相配合，便于考核和评价预算的执行结果；其缺点是：远期指导性差、灵活性差和连续性差</td></tr>
<tr><td rowspan="2">滚动预算</td><td>滚动预算指在编制预算时，将预算期与会计年度脱离，随着预算的执行不断延伸补充预算，逐期向后滚动，使预算期保持在一个固定期间的一种预算编制方法</td></tr>
<tr><td>滚动预算方法编制的预算透明度高、及时性强、连续性好，以及完整性和稳定性突出</td></tr>
<tr><td colspan="2">定期预算与滚动预算的区别：定期预算一般以会计年度为单位定期编制，滚动预算不将预算期与会计年度挂钩，而是连续不断向后滚动，始终保持 12 个月</td></tr>
</table>

财务预算的管理

预算的管理是指管理报表的设计及应用，主要有以下几方面：

1. 管理报表应配合预算项目而设计。一张管理报表可能包含多个相关预算项目，但每一个预算项目应有独立的字段，并有小计与月累计，以方便比较。

2. 管理报表还应该有相对应的预算字段，这个字段的金额应该与该报表的期间累计相一致，以方便比较。

3. 管理报表通常应按时序凭证逐笔填写，资料量太大时可按日统计后填入。

4. 管理报表应有合理的审核流程，以确保各部门在遇到困难时能够被发觉并给予协助，管理报表不应该从责任部门直接送给督导阶层，最好先送交预算管理部门审查，在签署意见后，呈送督导阶层作必要的处理。

5. 重要的管理报表可作为企业经营会议的讨论事项，由责任主管提出报告再由相关人员提出意见。

管理报表是预算制度中的控制机制，当发现预算执行时出现了问题，应及时处理，以便提高预算达成的可能性。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第三节 应收账款管理

企业采用赊销方式销售商品或劳务应向顾客收取款项，而这一过程成为企业营运资金管理中的一项重要内容，因为应收账款的管理直接影响到企业营运资金的周转和经济效益。

美国《应收账款与存货融资手册》建议，对借款人的评估包括四个方面：一是评估借款人的财务状况，重点分析借款人应收账款和存货的现金流；二要评估借款人的经营周期，便于贷款人设计适合借款人的贷款，同时保护贷款人的利益；三是评估借款人所处的行业，分析借款人财务状况和经营周期的变化是否归因于普遍的行业因素；四要评估借款人的管理能力，发放贷款时，贷款人必须评估借款人的管理团队。

为什么要对应收账款进行管理

1. 高额的应收账款直接影响企业的现金流入，引发财务危机。企业通过赊销不断扩大销售，而赊销的背后就是不断上升的应收账款，很多企业在具有良好的盈利状况下，因应收账款管理不善而面临财务危机，出现有利润、无资金，账面状况不错却资金匮乏的状况。

2. 应收账款的坏账风险对企业盈利状况产生巨大的影响。

如何对应收账款进行管理

企业对应收账的管理需要一系列切实可行的方法和措施（见表 11 –4）。

表 11 –4 应收账款管理分析

应收账款管理措施	具体内容分析
建立专门的信用管理机构	企业对赊销的信用管理需要专业人员大量的调查、分析和专业化的管理和控制，因此设立企业独立的信用管理职能部门是必要的
	销售总监领导下的信用管理部门要取得财务和销售部门的支持，并在赊销管理中起到主导作用

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（续表）

应收账款管理措施	具体内容分析
建立专门的信用管理机构	企业要贯彻不相容职务相互分离的原则，使不同的职能分别由不同的部门或人员负责，建立健全岗位负责制，做到责任明确、分工具体、各司其职，以此监督、检查、考核应收账款回笼及清理情况
建立客户动态资源管理系统	动态监督客户尤其是核心客户，了解客户的资信情况，给客户建立资信档案并根据收集的信息进行动态管理
	调查的渠道一般包括：销售部门业务员掌握的客户资料、管理人员的实地考察、网络数据和其他公开的信息渠道
	调查的内容主要有：客户的资本、品质、能力，客户与企业往来的历史记录，客户的规模、财务状况、发展前景、行业的风险程度
不断完善收账政策	当应收账款遭到客户拖欠或拒付时，企业应当首先分析现行的信用标准及信用审批制度是否存在纰漏，然后对违约客户的资信等级重新调查摸底，进行再认识
	对于恶意拖欠、信用品质差劣的客户应当从信用清单中除名，不再对其赊销，并加紧催收所欠款项，态度要强硬
	催收无果，可与其他经常被该客户拖欠或拒付账款的同伴企业联合向法院起诉，以增强其信誉不佳的有力证据
	信用记录良好的客户，在去电发函的基础上，应派人与其面对面地沟通，协商一致，争取在延续、增进相互业务关系中妥善地解决账款拖欠的问题
加强会计核算工作	认真审核原始凭证是否有对方出具的手续，否则不能挂账
	正确编制记账凭证，准确登记账簿，明细账要准确无误地反映客户情况，在凭证中应详细地记录应收账款的客户名称、摘要及金额，便于核查催收账款
	做好日常清点工作，认真审查核对明细账余额及内容，发现问题及时进行调整。可以借助计算机的优势，全面、系统、有效地进行账务管理
建立应收账款坏账准备制度	遵循稳健性原则，对坏账损失的可能性进行预先估计，积极建立弥补坏账损失的准备制度
	按照期末应收账款的一定比例提取用于补偿因债务人破产或死亡，逾期未履行偿债义务，已无法收回的坏账损失，以促进企业健康发展

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

应收账款管理制度

应收账款管理制度的范例见表 11 –5。

表 11 –5 应收账款管理制度范例

××公司应收账款管理制度
1. 为保证公司能最大可能地利用客户信用拓展市场，同时又要以最小的坏账损失代价来保证公司资金安全，防范经营风险，并尽可能地缩短应收账款占用资金的时间，加快企业资金周转，提高企业资金的使用效率，特制定本制度。 2. 应收账款的管理部门为公司的财务部和业务部，财务部负责数据传递和信息反馈，业务部负责客户的联系和款项催收，财务部和业务部共同负责客户信用额度的确定。 3. 信息管理基础工作的建立由业务部完成，业务部应在收集整理的基础上建立以下几个方面的客户信息档案，由业务经理复核签字后一份保存于公司总经理办公室，一份保存于公司业务部，业务经理为该档案的最终责任人。 4. 客户的基础信息资料由负责各区域业务员负责收集。 5. 客户的信息资料为公司的重要档案，所有经管人员须妥善保管，确保不得遗失，如因公司部分岗位人员的调整和离职，该资料的移交作为工作交接的主要部分，资料交接不清的，不予办理离岗、离职手续。 6. 客户的信息资料应根据业务员与相关客户的交往中所了解的情况，随时汇总整理后交业务经理定期予以更新或补充。 7. 初期信用额度的确定应遵循保守原则，根据过去与该客户的交往情况，净资产情况，其有没有对外提供担保或者跟其他企业之间有没有法律上的债务关系等因素考虑。 8. 客户的信用额度和信用期限原则上每季度进行一次复核和调整，公司市场管理委员会应根据反馈的经营状况、付款情况随时予以跟踪调整。 9. 财务部应于月后 5 日前提供一份当月尚未收款的《应收账款账龄明细表》，提交给业务部主管市场的副总经理，核对无误后报经主管及总经理批准进行账款回收工作。该表由业务员在出门收账前核对其正确性，不可到客户处才发现问题，有损公司形象。 10. 业务部应严格对照《信用额度表》和财务部报来的《应收账款账龄明细表》及时核对，跟踪赊销客户的回款情况，对未按期结算回款的客户及时联络和反馈信息给主管副总经理。 11. 业务人员在与客户签订合同或协议书时，应按照《信用额度表》中对应客户的信用额度和期限约定单次销售金额和结算期限进行，并在期限内负责经手相关账款的催收和联络。 12. 业务员收账时应收取现金或票据，收取银行票据时应注意开票日期、票据抬头及其金额是否正确无误，如不符时应及时联系退票并重新办理。若收汇票时需要客户背面签名，并查询银行确认汇票的真伪性；汇票背书时要注意背书是否清楚，注意一次背书时背书印章是否与汇票抬头一致，背书印章是否为发票印章。 13. 业务员对自己经手赊销业务的账款回收全权负责，应定期或不定期地对客户进行访问，如发现客户有异常现象，应积极采取相应措施。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（续表）

14. 业务部全盘掌握公司全体客户的信用状况及来往情况，业务人员应将所有逾期应收账款详细陈述于账龄分析表的备注栏上，以供公司参考。 15. 业务员发现坏账可能时应速报业务主管，及时采取补救措施，如客户有其他财产可供抵价时，征得客户同意立即协商抵价物价值，避免更大损失发生。但不得在没有担保的情况下，再次向该客户发货。 16. 业务员岗位调换、离职，必须对经手的应收账款进行交接，交接未完的，不得离岗，交接不清的，责任由交者负责，交接清楚后，责任由接替者负责。 17. 本制度自公布日始执行。

对于企业来说，应收账款是不可避免的，企业应该高度重视应收账款的管理，加快资金的周转，提高资金的利用率，降低经营风险。

第四节 **应付账款管理**

企业因购买材料、商品或接受劳务供应等，需要支付供应单位一定的款项，而这一款项管理得好与坏对企业的生产经营运作也会起很大的影响，这就是应付账款的管理。

应付账款周转天数：应付账款周转天数＝360÷应付账款周转率。应付账款周转天数反映从购进原材料开始，到付出账款为止所经历的天数。这个指标通常不应该超过信用期，如果过长，则意味着企业的财务状况不佳从而无力清偿货款。如果过短，表明管理者没有充分运用流动资金。

应付账款的管理流程

流程

应付账款的管理流程见图11－2。

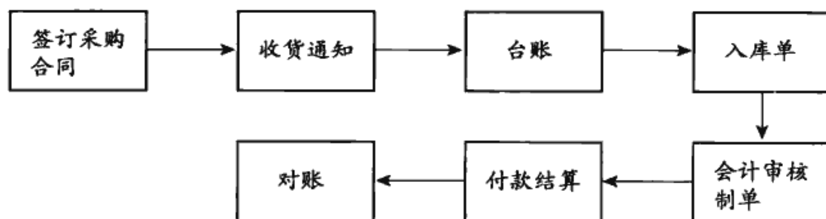


图11－2 应付账款管理流程图

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

内容

1. 参与采购合同文本会签。

2. 货物运达后，由采购部验收人查验数量和毁损情况，质检人员依据合同规定的标准检验质量后，采购经办人员制作“收货通知单”经会计签字确认后，交仓库人员办理入库。

3. 在审核“收货通知单”时，登记采购管理台账备案。

4. 审核无误后，仓库人员开“入库单”，仓库负责人审核确认，采购经办人将“入库单”中的一联交给采购部备查，一联交给会计审核入账。

5. 会计审核入库单无误后，制作记账凭证，并在采购台账上做记录。

6. 会计依据企业管理程序办理付款，结算。

7. 会计和采购部门定期对账，及时处理差异。

应付账款入账方法

应付账款入账分两种情况：

1. 如果应付账款不含现金折扣，则按发生时的金额入账。

2. 如果应付账款中含有现金折扣，其入账方法有总价法和净价法两种。

- 总价法：按购买的货物和应付账款凭证中的价格（未扣除任何现金折扣的金额）入账。
- 净价法：按购买的货物和应付账款结算凭证中的价格扣除最大现金折扣后的金额入账。

应付账款核算内容

1. 企业购入材料、商品等验收入库，但货款尚未支付，根据有关凭证，借记“材料采购”等科目，按专用发票上注明的增值税额，借记“应交税费——应交增值税（进项税额）”等科目，按应付的价款，贷记本科目。

2. 企业接受供应单位提供劳务而发生的应付未付款项，根据供应单位的发票账单，借记“生产成本”“管理费用”等科目，贷记本科目。支付时，借记本科目，贷记“银行存款”等科目。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3. 企业开出、承兑商业汇票抵付应付账款，借记本科目，贷记“应付票据”科目。

4. 企业根据合同规定预付给供应商购货定金或部分货款，也可以通过“应付账款”科目核算。在编制资产负债表时则需认真分辨“应付账款”科目各明细账的余额性质，如为借方余额，则属预付账款性质，应作为“预付账款”项目填列于资产负债表流动资产项目中。

5. “应付账款”科目期末贷方余额，反映企业尚未支付的应付账款。

企业与债权人重组时如何处理

企业与债权人重组时应付账款的处理见表 11－6。

表 11－6 企业与债权人重组时应付账款的处理

应付账款处理	具体内容分析
低于应付债务账面价值的现金清偿债务	企业应按应付债务的账面余额，借记本科目，按实际支付的价款，贷记“银行存款”科目，按其差额，贷记“资本公积——其他资本公积”科目
以债务转为资本	应按应付账款的账面余额，借记本科目，按债权人因放弃债权而享有的股权的份额，贷记“实收资本”或“股本”科目，按其差额，贷记“资本公积——资本溢价”科目
以修改其他债务条件进行债务重组	修改其他负债条件后未来应付金额小于债务重组前应付账款账面价值的，应将其差额计入资本公积，借记本科目，贷记“资本公积——其他资本公积”科目
以现金、非现金资产、债务转为资本和修改其他债务条件等方式组合清偿某项债务	企业应以先支付的现金、转让的非现金资产的账面价值、债务转为资本，冲减重组债务的账面价值，再按上述原则进行处理
应付账款在较短时间内支付	有些应付账款由于债权单位撤销或其他原因而无法支付，或者将应付账款转给关联方等其他企业的，无法支付的或无需支付的应付款项，应直接转入资本公积，借记“应付账款”科目，贷记“资本公积——其他资本公积”科目

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

应付账款管理制度

应付账款管理制度的范例见表 11－7。

表 11－7　应付账款管理制度范例

××公司应付账款管理制度
一、目的 为规范财务操作，加强对应付账款的管理，保证应付账款的准确性和有序支付，特制定本制度。 二、范围 本制度适用于公司有合同约束的长期或短期配套户，临时配套户的应付账款管理参照“财务管理制度—采购控制管理”。 三、职责部门 配套科负责合同的签订、配套户的分类以及采购发票的签收，配套库负责配套户的结算，财务处负责配套户发票的挂账、付款计划编制和货款支付。 四、程序 配套科在签订合同时需要明确标明付款时间与付款方式，并且根据配套户的实际情况对配套户进行分类，主要可分为 A、B 和 C 三类，A 类和 B 类各限定六户，其余全部划归 C 类管理，配套科收到配套户所开发票后，需由科室指定专人签字后及时交财务处。 配套库每月根据本公司客户的出账数为配套户结算，填开《入库单》并标明所属月份及时交财务处。 财务处必须严格按照合同的规定对应付账款进行管理，配套户的发票必须在每月最后一天前送达本公司财务才可挂账，财务处接收发票时需仔细核对采购合同和《入库单》，价格或数量不符时，财务人员有权拒收。每月 10 日前（节假日顺延）财务处根据配套户发票的挂账情况以及采购合同和《入库单》编制当月付款计划，经总经理审批后，财务处据此付款。财务处在付款时需统筹兼顾，在任何情况下必须保留本公司自身的日常开支，在资金紧张的情况下，财务处根据配套科对配套户的分类顺序安排资金，资金充足的情况下集中时间统一办理。 五、维护 为保证应付账款的准确性，财务处需定期（至少一个季度）查询公司技术质量处的质量扣款情况，并与配套户进行对账。 六、执行 本程序自公司总经理签发之日起执行。

总之，企业应按供应商设立应付账款台账，详细反映内部各业务部门以及各个供应商应付款项的发生、增减变动、余额及账龄等财务信息。企业财务管理部门应定期编制应付款项明细表，向企业管理人员和有关业务

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

部门反映应付款项的余额和账龄等信息，及时分析应付款项管理情况。

第五节 让存货管理为你盈利

存货是企业的重要资产，它管理得好与坏直接关系到企业的资金占用水平以及资产运作，是企业管理中不可忽视的一部分。

从市场营销的角度来看，存货作为企业物流的重要成分，据营销学家估算，其成本降低的潜力比任何其他市场营销环节要大得多。如企业物流成本占营销成本的50%，这其中的存货费用大约能占35%，而物流成本又能占产品全部成本的30%－85%，由此看来，降低存货成本已经成为“第三利润源泉”。

存货以及存货管理

存货包括下列三类资产：

1. 在日常生产经营过程中持有已备出售的各种物品，如工业企业的库存产品、商品流通企业的库存商品等。

2. 为了最终出售目前尚处于生产过程中的各种物品，如委托加工物资、工业企业的在产品和自制半成品等。

3. 为了生产供销售的商品或提供劳务以备消耗的各种物品，如工业企业为生产产品而储存的原材料、燃料、包装物、低值易耗品等。

存货管理就是对企业的存货进行管理，主要包括存货的信息管理和在此基础上的决策分析，最后进行有效控制，从而提高经济效益。

存货管理的方法

一般来说，存货管理的方法包括以下内容（见表11－8）。

表11－8 存货管理方法分析

存货管理的方法	具体内容分析
信息化存货管理	随着信息技术的不断发达，借助信息化的先进成果来管理存货，已经成了当前存货管理领域最热门的话题之一，而引入ERP，则是实现存货信息化管理的必由之路
	优点：可通过计算机精确、快速的响应，来实现对存货的有效管理
	缺点：引入ERP要耗费企业大量的精力和资源，并且还要不断地对固有的管理模式进行更新，对员工的适应性要求较高

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（续表）

存货管理的方法	具体内容分析
ABC 分类控制法	对各类存货按照需用数量的多少及需要总成本金额的大小，分为 A、B、C 三类，并根据其重要性对不同类别的存货物资采用不同的控制方法
	优点：通过运用 ABC 分类控制法来进行存货管理，可以压缩存货存量，解决被占压的资金，使得库存结构合理化，从而达到通过存货管理来提高企业收益的目的，此外，这种存货管理方法还具有简便、易行的特点
	缺点：这种方法是一个由前向后的“推进式”系统，而生产过程分为“供、产、销”，这样一来，前面的生产工序占主导地位，后面的生产工序处于被动地位
零存货	企业在生产经营中仅保持每天所需的存货，当天所进的原材料和半成品在当天全部投入使用，并在每天生产经营结束后全部转化为产品，最终送至市场全部销售的存货管理策略
	优点：存货的库存量就是每天生产或市场所需的量，在每天经营结束后，存货的库存量为零，从而提高了效率
	缺点：首先就是适用性的问题，因为这种方法对企业的控制水平和管理水平要求相当高，这也是令很多企业望尘莫及的地方，此外，在更多的时候，零存货的目标更多的是一种美好的愿望，在实际操作中比较难以实现

如何提高企业的存货管理水平

我们可以从以下几方面采取措施。

存货内部会计控制

在明确存货管理职责的基础上，由财会部门组织制定储备资金、生产资金和成品资金限额，然后由各部门将限额层层分解落实到基层个人，并进行检查、考核、奖惩。存货内部会计控制可分为下面几步（如图 11－3）。



图 11－3　存货内部会计控制流程图

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1. 采购供应部门负责材料的采购供应和库存管理；生产部门负责在产品、自制半成品的生产和保管；销售部门负责成品仓库和发出商品的保管。

2. 由财会部门负责，有关部门制订出储备资金限额、生产资金限额、成品资金限额标准，经审定后，分别下达各相关部门执行。

3. 各部门将限额进行分解，落实到各班组和个人。

4. 各部门核算员对存货资金限额执行情况进行检查，对发现存在的问题及时处理，并核算出资金的实际占用额；由劳资部门根据检查考核情况实施奖惩。

落实存货管理制度

充分认识到加强存货管理的重要性，定期深入存货管理部门检查各项制度的落实情况是落实存货管理的基本保证。存款管理的说明见表11－9。

表 11－9 存货管理说明

存货管理制度	具体内容分析
采购制度	重点检查有无未经批准的采购，有无质次价高、吃回扣的现象
材料库存管理制度	重点检查入库的验收手续，存货是否实行 ABC 分类法管理；有无积压、霉烂及不安全的情况，账物是否相符；出库是否有严格的批准手续等
产品管理制度	检查是否存在积压，有无流失隐患，废品边角余料是否回收利用；成品库管理重点检查入库手续是否严格，账物是否相符；滞销品是否及时处理

对存货管理人员进行培训

加强存货管理人员的培训，就是对采购人员、保管员、销售人员、核算人员及部门负责人的培训。通过培训，使存货管理人员树立起存货的“实物与价值管理并重”“形式与效果相统一”“保证重点兼顾一般”的观念。

及时处理存货管理中存在的问题

1. 如果存货大量积压，对不需用的积压材料，要尽快处理。对于有问题的库存滞销品，应及时采取削价处理的方法，收回资金，避免更大

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的损失。

2. 如果购进的材料质次价高，采购人员吃回扣，就要采取严密的内部控制措施，使采购的决策者、执行者、检验者和保管者相互分离，实行在保证货物质量前提下的限价采购。

3. 如果发出商品长期收不回货款，销售人员要提前做好客户信用调查，对于超过信用期限没有收回的货款，应通过信函、电话、派人催收，甚至诉讼法院解决。

加强存货采购管理

计划员要有较高的业务素质，对生产工艺流程及设备运行情况要有充分的了解，掌握设备维修、备件消耗情况及生产耗用材料情况，进而作出科学合理的存货采购计划。在此基础上规范采购行为，增加采购的透明度，这样，既确保了生产的正常进行，又有效地控制了采购成本，加速了资金周转，提高了资金的使用效率。

实现存货资金信息化管理

充分利用 ERP 等先进的管理模式，实现存货资金的信息化管理。利用 ERP 使人、财、物、产、供、销全方位科学高效集中管理，最大限度地堵塞漏洞，降低库存，使存货管理更上一个新台阶。

总之，存货管理需要企业各部门的通力协作，才能达到存货管理的目的，在保证生产经营正常需要的前提下，降低存货投资成本。

第六节　成本控制：　省出来的就是赚出来的

如果企业想提高经济效益，而技术的革新在较长时间内又难以改变，降低成本就是一个很重要的途径。可以通过科学实施成本控制，促使企业在市场竞争环境中生存并不断壮大。

沃尔玛要实现其“天天平价”的承诺就要想尽一切办法节约成本，物美价廉的商品最能吸引沃尔玛的眼光。而办公费用也是“节流”的重要部分，沃尔玛深知“聚沙成塔”的道理，所以日常的点点滴滴，他们都是尽可能地节约再节约。在广告方面，沃尔玛虽然显得有点寒酸，但

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在公关手段上的“物尽其用”却为其树立了良好的社会形象，同时也最大可能地降低了所需费用。

成本控制是指企业根据一定时期预先建立的成本管理目标，由成本控制主体在其职权范围内，在生产耗费发生以前和成本控制过程中，对各种影响成本的因素和条件采取的一系列预防和调节措施，以保证成本管理目标实现的管理行为。

成本控制的过程是运用系统工程的原理对企业在生产经营过程中发生的各种耗费进行计算、调节和监督的过程，同时也是一个发现薄弱环节，挖掘内部潜力，寻找一切可能降低成本途径的过程。

成本控制的原则

全面介入原则

对产品生产的全部费用要加以控制，而且要发动全体员工建立成本意识，参与成本的控制，认识成本控制的重要性。对固定费用进行控制的时候，要对产品的设计、制造、销售过程进行控制，并将控制的成果在有关报表上加以反映。

经济效益的原则

提高经济效益，要实现相对的节约，取得最佳的经济效益，以较少的消耗，取得更多的成果。

例外管理的原则

实际发生的费用往往与预算有出入，如发生的差异不大，只要把注意力集中在非正常的例外事项上就可以了，并及时进行信息反馈。

成本控制的基础内容

成本控制要从基础工作做起，否则，成本控制的效果和成功的可能性将受到很大的影响。成本控制的起点，或者说成本控制过程的平台就是成本控制的基础工作。成本控制基础内容的分析见表 11 – 10。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

表 11－10 成本控制的基础内容分析

成本控制的基础内容	具体分析
定额制定	成本控制主要是制定消耗定额，只有制定出消耗定额，才能在成本控制中起作用。定额管理是成本控制基础工作的核心，没有适度的定额，就无法控制生产成本；同时，定额也是成本预测、决策、核算、分析、分配的主要依据
标准化工作	这是企业正常运行的基本保证，它促使企业的生产经营活动和各项管理工作达到合理化、规范化、高效化
	计量标准化。就是指用科学的方法和手段，对经营活动中的质和量进行数据测定，为成本控制提供准确数据
	质量标准化。成本控制是在质量控制下，没有质量标准，成本控制就没有意义
	价格标准化。成本控制过程中要制定两个标准价格：一是内部价格，它是企业内部各核算单位之间，各核算单位与企业之间模拟市场进行交换的价值尺度；二是外部价格，即在企业购销活动中与外部企业产生供应与销售的结算价格
	数据标准化。制定成本数据的采集过程，做到成本数据按时报送，及时入账，实现信息共享；核算方法规范明确；按照国家统一格式，形成统一的成本计算图表
制度建设	没有制度建设，就不能固化成本控制运行，就不能保证成本控制质量。成本控制中最重要的制度是定额管理制度、预算管理制度、费用申报制度等。制度建设要从运行出发，而且要强而有力

成本控制的内容

成本控制的内容非常广泛，一般可以从成本形成过程和成本费用分类两个角度加以考虑。

1. 按成本形成过程可分为三个部分：产品投产前的控制、制造过程中的控制和流通过程中的控制。

（1）产品投产前的控制主要包括：产品设计成本，加工工艺成本，物资采购成本，生产组织方式，材料定额与劳动定额水平等。可以说产品总成本的 60% 取决于这个阶段的成本控制工作的质量，基本上决定了产品的成本水平。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（2）制造过程中的控制，包括原材料、人工、能源动力、各种辅料的消耗、工序间物料运输费用以及其他管理部门的费用支出，绝大部分的成本支出在这里发生。

（3）流通过程中的控制包括产品包装、厂外运输、广告促销、销售机构开支和售后服务等费用。

2. 按成本费用的构成可分为：原材料成本控制、工资费用控制、制造费用控制和企业管理费用控制。

（1）影响原材料成本的因素有采购、库存费用、生产消耗、回收利用等，所以控制活动可从采购、库存管理和消耗三个环节着手。

（2）控制工资成本的关键在于提高劳动生产率，它与劳动定额、工时消耗、工时利用率、工作效率、工人出勤率等因素有关。

（3）制造费用开支项目很多，主要包括折旧费、修理费、辅助生产费用、车间管理人员工资等。

（4）企业管理费指为管理和组织生产所发生的各项费用，开支项目非常多，是成本控制中不可忽视的内容。

成本控制的流程和方法

成本控制的基本流程

成本控制的基本流程见图 11 –4。

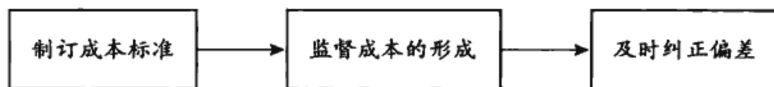


图 11 –4　成本控制流程图

成本控制方法

制订成本标准

制订成本标准的方法大致有三种：

- **计划指标分解法**。将大指标分解为小指标；
- **预演算法**。用制订预算的办法来制订控制标准；
- **定额法**。建立起定额和费用开支限额，并将这些定额和限额作为控制标准来进行控制。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

监督成本的形成

根据控制标准对成本形成的各个专案进行检查、评比和监督。不仅要检查指标本身的执行情况，而且要检查和监督影响指标的各项条件。

主要有：材料费用的日常控制、工资费用的日常控制和间接费用的日常控制。

这些生产费用的日常控制，不仅要有专人负责和监督，而且要使费用发生的执行者实行自我控制。

及时纠正偏差

针对成本差异发生的原因，查明责任者，分别情况，分出轻重缓急，提出改进措施，加以贯彻执行。重大的差异，可以按照图 11 –5 的流程进行。



图 11 –5　纠正偏差流程图

- 提出课题的要求，包括课题的目的、内容、理由、根据和预期达到的经济效益。
- 对重大课题，要提出多种解决方案，然后进行各种方案的对比分析，从中选出最优方案。
- 确定方案实施的方法步骤及负责执行的部门和人员。
- 方案实现以后，还要检查方案实现后的经济效益，衡量是否达到了预期的目标。

企业生产的最主要目标就是生产收益的最大化，不断追求利润是企业永恒不变的话题，也是企业发展的基础和保障。而成本控制则是企业全方位管理的最根本的环节，最终目的就是给企业带来一定收益，通过成本控制可以增加利润，提高企业自身的实力，从而提升企业的整体管理水平。

第七节　会计、税务申报一个都不能少

会计与企业经济效益的实现密不可分，会计的发展是讲求和提高经济

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

效益的客观需要，经济效益的衡量要借助于会计，经济效益的最佳化需要会计为其服务。而税务申报也是保障企业正常运转必不可少的部分。

2003 年 2 月，我国财政部调整充实了会计准则委员会的人员组成，并在委员会下成立了三个专业委员会。其中，会计理论专业委员会的任务之一是研究中国的财务会计概念框架，探讨制定我国具体准则应依据的会计概念（会计原则），以便逐步在准则制定导向方面与今后的国际惯例趋同。

会计

企业追求经济效益离不开会计，从当前的衡量手段来看，经济效益决定了在数量方面必须有各种表现形式同它相适应，衡量经济效益必须借助于相互联系的经济指标体系。如果偏离了以价值尺度为主要手段的会计核算，对经济效益的衡量将是盲目和空洞的。

当然，会计在讲求经济效益中的作用不仅仅表现在事后衡量经济效益方面，还表现在可以通过分析、评价、监督等手段能动地为讲求经济效益服务。因为，会计是以货币的形式反映和控制企业再生产过程中的资金及其运动。那么会计人员在企业的生产经营活动中有什么特征呢?

会计人员监督的特征及行为

会计人员对企业生产经营活动的监督有以下特征：

1. 要加强公司管理，提高经济效益，规范公司行为，必须充分加强公司内部设置的会计机制和会计人员对本公司的会计监督工作。所以说，公司的有效运营离不开会计事务和会计核算。

2. 会计监督的对象是公司本身的财务收支活动以及财务收支活动所反映的业务经营活动的合法性和妥当性。

3. 会计监督行为是会计机构、会计人员在办理会计手续、进行会计核算的过程中随时进行的工作，因而会计监督具有持续性、同步性、随时性的特点。

4. 会计监督的目的在于建立健全公司内部财务管理制度，做好财务管理基础工作，依法合理筹集资本金，有效利用公司各项资产，努力提高经济效益。

所以，企业会计人员必须做到为企业长远的战略发展和内部的经营管

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

理服务，会计人员提供的资料必须满足企业管理的规划、决策、控制等需要，为企业的决策和经营管理提供科学真实有效的信息；会计人员还必须要有前瞻性，不能只对经济活动做事后反映，而应该着重解决决策、计划和目标控制等问题。

财务部门如何管理

在现代市场经济的发展下，每个企业追求的目标都是利润最大化，为了实现企业效益的最大化，财务部门要加强以下几个方面的管理工作（见表 11－11）。

表 11－11　财务部门管理措施分析

财务部门的管理措施	具体内容分析
集约化	根据企业业务模式的变化，要提高会计业务处理的集约化程度。通常，很多企业具有业务量大、专业性强的特点，要按照集约高效的原则，再造和优化业务流程，通过建立专门的财务工作业务处理中心提高会计处理的集约化水平
管理会计	强化管理会计，使会计部门的主要职能与企业的发展目标相一致。根据企业制定的长远目标，财会部门要强化对各部门、各产品的效益核算，建立完善的管理会计体系
内控管理	加强内控管理，减少“隐性成本”的支出
信息化管理	充分利用现代信息科技，减少工作流程，提高工作效率。电子化的核算和控制系统是降低会计作业成本、提高作业效率的根本要素
人员管理	充分发挥会计人员的主观能动性，加强对会计人员的管理
培训机制	完善培训机制，全面提高会计人员的素质，进行全方位的培训，使其满足企业的需要

在市场经济日益发达的现代社会，企业要提高和增加经济效益，离不开会计人员的帮助，在现代化的企业中，建立完善而行之有效的财会制度，对企业发展的宏观决策、长远计划、经营管理提供切实的支持和帮助，将是未来企业获得成功的根本。

税务申报

办理涉税事宜应注意的问题

领取了税务登记证的次月起，不论企业是否开业，生产经营是否有收

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人，必须按照税务机关核定的纳税期限办理纳税申报。

纳税申报期限

纳税申报期限是指纳税人、扣缴义务人在税务机关核定的纳税申报期限。增值税、消费税、保险业营业税为每月的1～10日；金融业的营业税为每季终了后次月的1～10日；储蓄存款利息所得个人所得税为每月的1～7日；中央企业的所得税为每月的1～15日。

以上纳税期限最后一日如遇节假日均顺延一天。

小规模纳税人在办理纳税申报时应带的材料

- 增值税纳税申报表
- 增值税纳税申报表附列资料
- 发票使用明细表
- 发票领用存月报表
- 税务机关要求报送的其他资料。

怎样办理税款缓交

如果有特殊困难不能按期缴纳税款，可以于申报期开始之日起7日内，主动到所属的稽查科申请办理税款延期缴纳手续。经分局主管局长批准后，方可延期，但最长期限不得超过3个月。

申报增值税的程序

申报增值税的流程见图11－6。

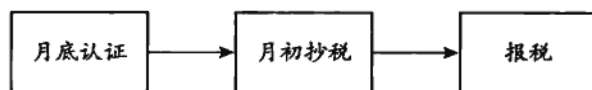


图11－6 申报增值税流程图

月底认证

在取得防伪税控系统开具的增值税专用发票抵扣联后，要在发票开具之日起90天内，拿到税务机关申报抵扣，也就是认证，没通过认证的，税务机关不允许抵扣进项税额，超过认证期限的，发票作废。所以，最好是每月月底之前，汇总一次，进行认证。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

只有税务机关认证完的进项税发票才可以作为成本或费用进行会计的账务处理。

月初抄税

把当月开出的发票全部记人发票 IC 卡里，打印出来并加盖公章，再拿着 IC 卡和报表（资产负债表、损益表）去税务大厅进行抄税，就是向税务局上报每月增值税发票的使用情况，也是 1 个月的销项税汇总，是计算税额的依据。一般抄完税才能报税，而且抄过税后才能开具下个月的发票。

一般是每月的 5 日之前，把防伪税控开票系统中的数据抄至“税控 IC 卡”上，报到税务机关。

报税

报税时要填写增值税纳税申报表和增值税纳税申报表附列资料，使用防伪税控系统的，还要报送记录当期纳税信息的 IC 卡，有的还要报资产负债表和利润表。

小规模纳税人申报无须认证和抄税，只要填好增值税纳税申报表一式三份，到“申报征收窗口”申报，税务人员把申报数据录入电脑，在申报表上加盖“征收章”，凭借返还的一份，到指定银行缴纳。

企业所得税的申报

企业所得税一般是季度预缴、年度汇缴，一般应当在季度终了 15 日内申报预缴，年度终了 45 日内进行汇算清缴。申报时带上所得税申报表和财务会计报表及说明资料。

在纳税申报上，增值税复杂一些，服务性行业、建筑安装业不用缴纳增值税，而交营业税。

在国税缴纳的税种有：增值税、所得税、资源税、消费税等。

在地税缴纳的税种有：个人所得税、车船税、房产税、城镇土地使用税、印花税、土地增值税、营业税、城市维护建设税、教育费附加等。

一般的税种在每月的 10 日之前申报缴纳，申报期最后 1 天如遇国家法定节假日、公休日，可以顺延，即使当月没有税款也要申报。

缴税期限

1．增值税、营业税、消费税、城市维护建设税等，以 1 个月为一期纳

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

税的，自期满之日起到次月 10 日内申报纳税。

2. 资源税是纳税人销售应税产品，其纳税义务发生时间是：纳税人采取分期收款结算方式的，其纳税义务发生时间为销售合同规定的收款日期的当天；纳税人采取预收货款结算方式，其纳税义务发生时间为发出应税产品当天；纳税人采取其他结算方式其纳税义务发生时间为发出应税产品当天；纳税人自产自用应税产品的发生时间为移送使用应税产品的当天；扣缴义务人代扣代缴税款的纳税义务发生时间为支付货款的当天。

3. 城镇土地使用税每半年征收一次，每年 4 月、10 月为缴税时间。

4. 企业所得税在月份或季度终了后 15 日内，年度终了后 45 日内。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第十二章 新公司领导策略：小领导要有大智慧



第一节 你属于哪种类型的领导

作为领导，你的性格将会起着重要的作用。在公司内，不一定每个人都讨厌喋喋不休的领导，也不一定每人都喜欢表面看来平易近人的领导。总之，员工都希望能够依据领导的性格来配合行动。

皮尔·卡丹既是举世闻名的时装设计师，又是杰出的企业家。皮尔·卡丹精力过人，设计、生产、经营、人事等一切重大问题都由他本人拍板定案。他从不召集会议，而是由他本人跟各主管经理直接对话，了解情况，作出决定，然后放手让主管经理去执行。他在用人上非常有眼光，只要他发现某人在某一方面有专长，就会毫不犹豫地用其所长，完全没有年龄及资格作为限制。皮尔·卡丹的成功正在于他善于用人，敢于用人，并及时纠正自己的偏差，让他能在激烈的市场竞争中站稳脚跟。

权威型领导

一般来说，权威型领导是通过其在担任领导职务过程中长期形成的能为人所感知的品质、行为、职业等魅力特性而在人们心目中产生的一种威慑力与说服力，从而使下属自觉地按照其意图行动的领导者。

权威型领导的特点

权威型领导往往以心理的、非强制性的力量来影响下属及其他人甚至

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是组织外成员为实现既定目标团结一致，努力奋斗。所以说，权威型领导是一种更深刻、更高级的领导。

权威型领导在确定目标时往往会给员工留下足够的空间保留自己的想法，并给予员工创新、体验和冒一定风险的自由，从而使得企业能保持一定的灵活性。由于它对企业工作氛围的积极影响，这种风格在大多数企业状况下都能取得较好的效果。而当企业处于不确定状态下时，这种风格尤其有效。一个权威型的领导会设计一个新的方案，将他的员工带入一个新的长远规划中去。

它的显著特点是为员工提供长远目标和愿景，号召员工为之奋斗。

其行为特点是：能勾画组织发展的长远目标和愿景；将长远目标和愿景的灌输视为领导者工作的重要部分；基于组织和员工的个人的长期利益来结实愿景；建立与愿景相关的绩效管理体系；合理应用积极和消极的反馈来强化激励手段。

从以上内容我们可以看出，权威型领导风格最有成效，对工作氛围的每一方面都能起到积极作用，其积极作用几乎适用于任何商业环境，尤其适用于目标不明确的企业。权威型领导可以描绘新的航向，给员工带来新的愿景。不过，这种领导方式虽说威力无穷，也不是在每一种情况下都适用的。例如，当领导者面对的是一群比自己更有经验的专家或者同事时，就会认为其自高自大或装腔作势；当下属不信任领导，也很难取得好的效果。另一个局限性是，当领导因为过于追求权威而变得傲慢专横时，就会破坏团队精神。

权威型领导的任务

明确什么才是最有价值的事业，对任何组织都是至关重要的问题，这一问题的回答决定了权威型领导应该做什么和不应该做什么。

权威型领导如何才能决定什么是最有价值的事业呢?

首先，需要考虑哪些工作是当务之急的，这是一项重大的领导责任。他们必须因势利导地利用由外界威胁而带来的紧迫感，将员工团结在一起，共同奋斗，从而完成带领下属、员工以及群众战胜困境的使命。

其次，优秀的权威型领导能够通过各种方法帮助、引导员工发现组织的远大目标，形成组织共同的使命感和价值观。因此，权威型领导应具有前瞻性，要能较为准确地预测到决策执行的后果，并能准备好处理意外情况的设想。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

最后，确立组织最有价值的事业，形成共同的价值观和使命感之后，进一步确立并实施一项可以为组织带来长期优势的战略，意义十分重大，它能使员工相信他们的领导者，从而承认领导者的权威力量，进一步巩固领导者作为权威性领导人的战略形象。

亲情型领导

亲情型领导风格就是在员工之间以及领导者与员工之间建立情感纽带，创造一种和谐的气氛。

亲情型领导的特点

亲情型领导以员工为中心，更加注重个人和感情。

亲情型领导想方设法让员工感到开心，并在他们中创造一种和谐的关系。他通过建立牢固的情感纽带而进行管理，得到的是员工的耿耿忠心。

亲情型领导对优秀工作者的表现总是给予及时认可或奖励。这样的奖励有一种特殊的力量，因为除了年终考评，大多数人在平常工作中得不到领导的反馈，即使得到也往往是负面的，这就使得亲情型领导的表扬更具激励作用。

此外，亲情型领导也长于培养员工的归属感。例如，他们可能会邀请自己的直接下属出去吃饭，或者喝上一杯进行一对一的交流，了解其最近的情况。有时他们也会买一个蛋糕，共同庆祝团队所取得的成绩。

总体来说，亲情型领导方式在各种场合都可以使用。在创造团队和谐气氛，提高员工士气，加强交流与沟通，或者修复信任等情况下，这种类型尤其能发挥作用。

但是，当企业处于危机或复杂情况需要清晰的方向和控制时，或员工对与主管建立友谊不感兴趣时，都不宜采用这种风格。

由于亲情型领导总是从员工的感情出现，关心员工的个人生活与感情，因此，当遇到复杂情况时，很可能使员工失去方向。

亲情型领导如何做

首先，领导者要与员工心与心贴近，不要把员工当成“打工仔”，要当成自己的朋友、兄弟姐妹，不能把自己与员工放在两条平行线上，一定要寻求到一个双方都希望的、都需求的“交点”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

其次，要把企业看成一个家，时时处处为员工着想，尽力为企业营造出一种家的味道，家的氛围，使员工真正感觉到他们是工作和生活在一个温馨的家中。比如组建球队与兄弟企业进行横向联系，加强员工之间的交流，满足年轻人的爱好和需求。

员工是企业的第一财富，企业对员工的关爱要表现在细微之处。比如，某个员工感冒了，去进行简单的问候，并单独吩咐食堂专门为其加个鸡蛋。这也许算不了什么，但作为员工的心里会感到无比温暖。

只要为员工做了应该做的事情，员工就会真心地把企业当作他们可以依靠的主体。

总之，无论是那种领导方式，领导者都应该从员工的实际利益出发，只有满足了员工的需求，员工才可能实心实意地努力工作，才能实现更多的价值。

第二节 领导者的用人智慧

一个管理者各方面的才能并不一定都高于下属，但用人方面的才能却要出类拔萃，这是管理者成功的一个关键因素。

> 刘邦有句经典之言：“运筹帷幄，我不如张良；决胜千里之外，我不如韩信；筹集粮草银饷，我不如萧何，而他们都被我所用，这就是我得天下的原因”。刘邦之所以能得天下，其主要原因是因为他善于用人，能集他人所长为己所用。

奖励什么，就会得到什么

奖励，是一种非常有效的激励手段。但是，如果领导者不能客观、公正、科学地考核员工，正确地奖罚员工，忽视员工的良好表现，甚至惩罚好表现、奖励错误的行为，就会使工作毫无效率，员工毫无工作激情，企业死气沉沉。

要激励一个人去好事，只有让他了解做这件事最终会对他有好处，他才会努力去做。所以，作为一个企业的领导者，最重要的任务就是发现员工的真实想法，并将他们的个人利益与企业的目标和需求结合起来，建立

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

明确的价值标准，再通过有效的评估与奖惩，把它表现出来，才能真正长久地激励员工，成为领导者所期望的那种人。

让员工发现和感知自己工作的意义

相信每个人都需要感知到工作的意义，企业员工也是如此，只有他们所做事的事情对他们来说是伟大的，他们才愿意为之努力、奋斗。

作为一个领导者，要善于创造意义，善于发掘工作中固有的价值，让激动人心的事业、伟大的创造去凝聚人心、滋生激情，这样比单纯的物质鼓励更能激发员工的热情。

但是，这并不是说完全不要物质鼓励。一个人加入功利组织的目的，说到底是为了经济利益和精神利益，为了价值，为了权力、名誉、信息、知识、金钱和机会。没有经济利益的精神利益是空洞的，没有精神利益的经济利益是无力的。

用人就不要有任何成见

目前，许多企业的领导者认为困扰企业发展的最大障碍是人才问题，认为人才难求，能力差的员工看不上，能力强的员工又留不住。

但是事实上并非是找不到好员工，而是领导者缺乏“伯乐”的眼睛。很多领导者在用人时被条条框框限制住，正是这种限制，一方面，使许多有才能的“千里马”闲在不重要的岗位，造成人才浪费；另一方面，又使缺乏真才实干的庸才占据了重要位置，造成了职位浪费。

许多用人单位招聘人员的时候，把经验列为了很重要甚至最重要的因素，但是，一个有 10 年工作经验的，与一个只有 1 年工作经验的相比，并不代表前者处理问题的能力是后者的 10 倍，很可能他的 10 年只是把第一年重复了 10 次。

真正卓越的企业，在用人时是没有任何限制的，任何对人才的成见，都会让一个原本人才济济的成功企业，很快面临人才危机。而人才危机，对企业来说，又是最具杀伤力和破坏力的。

切忌任人唯亲

从古至今，理论家们都在批评任人唯亲的管理模式，但是任人唯亲的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

现象现在也不比过去少。授权不但是一种管理方式，也是一种激励手段，授权过程中的任人唯亲对管理者来说，是十分有害的。任人唯亲的最终结果是管理者的权力被架空。

所以，在人事聘免问题上，作为领导者或者管理者，一定要光明磊落，襟怀坦白，千万不能任人唯亲，搞小圈子。搞小圈子的结果必然会丢掉大多数。作为领导者，一旦丢掉大多数，失败就是必然的事。

要避免任人唯亲的管理，管理者可以采用多种方式：不主动对任何人表示格外的亲密；不让无才干的亲属干预公司的决策；听取多方面信息，包括不利信息；对于下属的帮派关系格外警惕；主动接近那些有才能但却性情内向的实干者；不以言词评价人，只以工作成绩评判人；要乐于听取他人反对自己的意见。

管理年轻员工的技巧

随着社会的发展，年轻的员工在企业中占的比例越来越大，对于他们有效的管理便成了领导者不得不考虑的问题，那么怎样才能管理好年轻员工呢？这就需要管理者要了解年轻员工的特征和他们的期望，运用灵活的管理技巧，才能有效地管理好年轻员工（见表 12－1）。

表 12－1 管理年轻员工技巧分析

管理年轻员工的技巧	具体内容分析
提供学习与发展的机会	以工作成果来激励员工，让员工知道怎样做，让个人有机会自由发挥其才能而达到目标，使他们有成就感和自信，并有效地学习、工作
指导与支持	给年轻员工提供必要的指导和支持
改善工作环境	愉快的工作环境可视为一项卫生保健因素，它对年轻员工有很大激励效果
	大多数年轻员工喜欢与其他年轻员工一起工作，尤其是与志同道合的年轻员工一起工作而倍感愉快
薪资	年轻员工尤其重视薪资计划的公平，他们领到特别的高薪时会觉得待遇公平而满足；提供合理报酬，激励员工
晋升	大多数员工在晋升机会较少或消失时，对工作感到不快，年轻员工尤其对这种情况感到困惑。管理人员应使有“野心”的年轻员工了解晋升的可能性，但应避免作出无法达成的承诺

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（续表）

管理年轻员工的技巧	具体内容分析
认同	年轻人需要被认同，当他们觉得自己在从事一件“看不见”的工作时尤其如此
沟通	年轻员工比年老员工更需要沟通，认同年轻员工认为重要的小问题，不做无法兑现的承诺并履行承诺；指示时应详尽明确，当指示很复杂时，一次只解释一部分，鼓励提出问题和反馈问题，以达成公开的政策效果
合适的批评	需要批评时尽量不针对个人，慎重的惩罚会带来良好的效果，考虑欠周的惩罚会造成员工的反抗行为，并且不再尊重管理人员

压力与激励并用

压力管理，就是在人为压力逼迫下的管理。具体地说，就是人为地造成企业集体有压迫感和让所有从业人员有压迫感。

例如：有一个公司，规定新进人员都要到基层现场学习 6 个月，接受训练，写出心得体会，其目的：一是培养独立思考解决问题的能力；二是改善固有观念，使新进人员尽快适应企业需要；三是在基层磨炼成长，使他们一旦当上主管知道基层在做什么。

每个人的潜能是很大的，只是在通常的环境和条件下难以发挥出来。因为人的惰性很大，只有在周围环境比较恶劣，或受到某种外在的激发，人们才会冲开自己的惰性层面而表现出非常的智慧来。

对员工的工作要求严格固然重要，但是对其奖励也要慷慨，可以是物质奖励，也可以是精神奖励，让员工知道自己的努力是有回报的，因此他们会拼命工作，管理就取得了成功。

第三节　有效沟通是管理成功的一半

企业管理过程，从一定意义上说就是沟通的过程。沟通实际就是社会中人与人之间的联系过程，是人与人之间传递信息、沟通思想和交流情感的过程。有效沟通是现代企业管理得以实施的主要手段、方法和工具，是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

做好思想政治工作、实现企业和谐发展的重要基石。

禅宗曾提出过一个问题，“若林中树倒时无人听见，会有声响吗?”答曰：“没有”。树倒了，确实会产生声波，但除非有人感知到了，否则，就是没有声响。可见，沟通只在有接受者时才会发生。

建立顺畅的沟通机制

沟通看起来很简单，但能否按正确的方式沟通，让员工心悦诚服就非常关键。沟通的关键不是沟通的内容而是如何用对方可以接受的方式来进行。有资料表明，企业中 70% 的问题是由于沟通障碍引起的，无论是工作效率低，还是执行力差等，归根结底都与沟通有关。因此，提高管理沟通水平显得特别重要。

那么，作为企业的管理者，如何使沟通更顺畅呢？建立顺畅沟通机制的内容见表 12－2。

表 12－2 建立顺畅沟通机制内容分析

建立顺畅沟通机制的内容	具体分析
管理者要意识到沟通的重要性	沟通是管理的高境界，许多企业在管理问题上多是由于沟通不畅引起的。良好的沟通可以使人际关系和谐，顺利完成工作任务，达成绩效目标。沟通不良则会导致生产力、品质与服务不佳，使得成本增加
管理者应以良好的心态与员工沟通	管理者与员工沟通必须把自己放在与员工同等的位置上，否则就会产生心理障碍，致使沟通不成功
公司内要建立良性的沟通机制	沟通的实现有赖于良好的机制，包括正式渠道、非正式渠道。应纳入制度化、轨道化，使信息更快、更顺畅，达到高效高能的目的
从“头”开始抓沟通	企业的老板是个相当重要的人物。他必须以开放的心态来做沟通，并制定沟通机制。公司文化即老板文化，他直接决定是否能建立良性机制，构建一个开放的沟通机制
用员工可以接受的方式沟通	了解员工，不能按照自己的思维模式，同样，沟通必须采用员工可以接受的方式来进行。良好的沟通就是投资，而企业缺少的就是这方面的投资

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有效的沟通是双向的沟通

有效的沟通，能使企业和员工互相产生信任感和认同感，并使员工建立与企业一致的价值观，愿意为企业的发展献身。沟通是企业发展和员工事业成功的重要环节。

双向沟通伴随反馈过程，使发送者可及时了解到信息在实际中如何被理解、接收；使接受者得以表达接受时的困难，从而得到帮助和解决。

只有当信息对双方都是熟悉的和例行的，或者信息所反映的客观对象十分明朗，且断定信息的准确性是有保证的，或者是必须迅速传递的，这些情况下采用单向沟通是合适的，否则就应当采取双向沟通。

那么，企业管理者应该如何建立有效的双向沟通呢？双向沟通的分析见表 12－3。

表 12－3　双向沟通分析

如何有效的双向沟通	具体内容分析
为员工提供多种渠道，让员工能随时提出心中的疑问	员工会对企业许多问题产生自己的看法，如果他们的疑问不能得到及时解答，小问题就会变成大问题，从而影响到企业的发展。企业应该为员工提供渠道，并采取匿名的方式，保证每个员工能顺畅地提出意见并得到答复
建立多种方式，让员工随时了解企业情况	管理人员应该努力使企业内的每一位员工都知道企业的目标、经营业绩以及前景。内部通讯、录影带、经常性的讨论会等都是让员工了解企业动态的方式
对员工做定期的匿名调查，了解员工对公司、管理人员以及工作生活的看法	管理者在汇集调查结果之后，就调查结果进行讨论，分析员工的关注点，找出解决问题的办法，并积极付诸实施。另外，管理者还可以就分析结果进一步制定出提高员工敬业精神的工作方案
努力在单位里面掀起相互交流的氛围	如何能有效鼓励上下之间相互交流？很简单，向员工表明，领导层重视他们的意见。你需要向员工传递的最重要的信息就是对任何问题的解决办法都是交互式的，会让所有人都参与讨论
	如果企业有何变革，最好的沟通方式是座谈。管理人员应亲自向员工传达管理层的目标。传递资讯不是一个简单的事件，而是一个提出和采纳意见的过程

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

沟通的关键是倾听

一般来讲，沟通中人们更多的是向对方滔滔不绝地阐述自己的观点与想法，使出浑身解数，去教育对方、说服对方，而往往忽视了有效倾听。倾听不足是影响沟通的重要问题。

有效倾听是高效沟通的基础元素，有效倾听能帮助我们更加接近当事人的感觉与经验，从而降低误解的产生；帮助当事人发现自己真正的感觉是什么，察觉当事人在沟通中此时此刻真正需要的是什么。只有做到有效倾听，才能保证沟通的顺利进行。

注重有效倾听就是认真倾听当事人表达的内容；观察当事人非口语行为，如眼神、神态、身体动作、声调或语气等，并注意其隐含的意义是否与口语内容相符合；适时给予适当而简短的反应，让当事人知道我们听懂了他所说的话。

作为一名领导者在与员工的沟通过程中，应该主动听取意见，善于聆听，只有善于听取信息才能成为有洞察力的领导者。就是说，领导者不仅要倾听，还要听懂员工的意思。因此，在听对方讲话时，首先，要专心致志，不要心不在焉；其次，不要心存成见，也不要打断对方讲话，急于作出评价，或者表现出不耐烦，这样会使对方不愿把沟通进行下去；最后，要善解人意，体味对方的情感变化和言外之意，做到心领神会。

总之，在倾听的过程中，如果你没有听清楚，没有理解，或是想得到更多的信息，想澄清一些问题，想要对方重复或者使用其他的表述方法，以便于你的理解，或者想告诉对方你已经理解了他所讲的问题，希望他继续其他问题的时候，应当在适当的情况下通知对方。这样，一方面会使对方感到你的确在听他的谈话，另一方面也有利于你继续有效地进行倾听，达到真正的沟通。

第四节 99%的工作是常规性工作

美国一位著名管理专家在与经理人员举行专题讨论会时，暗暗对与会者进行3次测验，看看他们作为经理是否称职。对于凡是在吃午饭和上下

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

午喝咖啡时，必须给自己的办公室打电话的经理，测试成绩都不及格。

他说："一个称职的管理者，离开办公室一天，公司是不会出乱子的。而打电话的人，肯定是不懂得授权的人，他们的行动，既让自己如老牛负重，又不让员工通过解决问题获得经验，从而使员工失去了提高的机会，所以判他们为不及格。"所以，一个不愿授权、什么都干的管理者，往往什么都干不好。

授权

授权是指在分配工作的时候，赋予下属相应的权利，准许下属在一定范围内调度人力、物力和财力；同时在工作中，允许下属自行作出决定，以便完成任务。

具体事项可以从以下几方面做起（见表 12－4）。

表 12－4　有效授权的具体事项说明

有效授权的具体事项	具体内容分析
核定授权对象	在准备授权时，首先要确定给什么样的人授权，应当采取什么样的方法授权，授权的范围是什么。通过分析，一般可以将企业的人员分为各种类型，对他们进行委派工作任务和授权时，应当采取不同的授权方法
	在授权时必须因时、因事、因人、因地、因条件不同，而确定授权的方法、权限大小、内容等。同时要求被授权的员工敢于付出、敢于承担责任，且应具有积极热情的态度和真才实学
确定授权目标	要想通过授权取得大的业绩，一定要使员工能够看到最终目标，只有有了清晰的目标导向，才能把成功的欲望根植于员工的意识中，使员工更快、更好、更有动力地完成工作
责任分解	细分责任是授权重要的一个环节，没有责任的授权不是真正意义上的授权，责任分解的目的就是让受权者明确该次授权必须要完成的既定目标；明确该次授权涉及的范围和程度，以及这些目标完成时授权者会采用的检验标准
	责任分解可能是自己的职责所在，也可能是临时性的工作任务，不管是哪种状态，企业都应该明确责任，因为任何人只会做你要求的，而不是你期望的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（续表）

有效授权的具体事项	具体内容分析
有效沟通	任何职责或责任的下达都必须要让受权者非常明确他要完成的职责和你的期望，而沟通是一个非常有效的方式，授权者与受权者达成共识，这种责任的授予才有意义。分派了职责，就必须赋予相应的权力，在明确职责的同时，就权力同样需要沟通
授权跟踪	给予了权力和责任，授权者还要对授权项目进行监督，这种监督与检查不是走形式，而是真正意义上的监督，必须了解授权执行的效果及出现问题以后的及时反馈与调整
授权评估	授权完成以后，就会出现一个授权终止的概念，也是授权的最后一环，不管授权执行效果如何，都必须给予合理的评估，而这种评估必须是与受权者共同达成，评估的结果不是最重要的，关键是通过这种方式，可以就授权的执行做一次总结，以便在下次授权时能够做得更好

授权原则

当企业经过一次创业的艰苦过程进入稳定发展阶段时，将会需要适当的授权。但是需要注意的是，在授权的过程中如果只授予权力，而没有采用适当的方式取代原有控制体系下的纪律与秩序，结果将是一片混乱。授权者对于被授权者负有指挥监督之权，被授权者对授权者有报告和完成任务的责任。授权是一个过程，授权并不意味着授责，授权也不同于分权。

因此，在授权的过程中一定要遵循以下一些原则（见表 12－5）。

表 12－5 授权原则分析

授权应遵循的原则	具 体 内 容
责权利一致	授权要充分交代，让下级真正明白属于他的责、权、利。避免下级推卸责任，有利于培养创造性气氛。责、权、利的一致表现在保证下属在其位、谋其政、行其权、尽其责、得其利、罚其过
授权有度	授权有度是指领导者授什么权、授多大的权必须有一定的限度，超出这个限度，授出的权要么无效，要么达不到授权的目的。能力高者，承担的责任大些，授予的权限也应大些；能力低者，限定其权限，不可盲目机械地硬性授权

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（续表）

授权应遵循的原则	具 体 内 容
保留主要权力	能够影响全局的权力不能分权，否则授权过度会造成权力分散和系统内部的不协调。作为领导者，必须掌握解决重大问题的决定权，其他问题的决定权则可以充分交给下属
相互信赖	既然授之以权，就要充分信任。下级不必事事请示，处处汇报，以便积极主动地在职权范围内完成目标。但这一原则不排斥上级对下级的指导和监督之权，也不否定下级有汇报工作之责
有效控权	授权与控权是矛盾的两个方面，既相互联系又相互制约。授而不控，就是弃权，控而不授，就是专断
	领导者在依据下属职权范围充分授权的同时，必须对所授之权实施有效控制和监督，控制权力的途径有：第一，指明下属行使权力的范围；第二，监督下属行使权力的方向；第三，检查下属行使权力的结果；第四，保留收回权力的权力
不重复授权	授权必须明确到具体的个人，不能含糊其辞，不能重复授权。企业管理者在授权时出现重复授权可能是无意的，可能只是在口头上的随便讲讲，但是下级员工就会在领导语意不明确的情况下，都以为这是领导交给自己的任务而开始工作。这样就会出现双头马车，造成公司资源的浪费，甚至造成公司员工的不团结

总之，企业管理者在授权的时候，一定要将责任和权力一起交给下属。只有责任而没有权力，则不利于激发下属的工作热情，即使处理职责范围内的问题也需不断请示管理者，这势必造成下属的压抑。只有权力而没有责任，又可能会使下属不恰当地滥用权力，这最终会增加企业管理者的过程控制难度。

此外，在授权以后，管理者还必须对被授权者的工作不断进行检查，掌握工作进展信息，要求被授权者及时反馈工作进展情况，对偏离目标的行为要及时进行引导和纠正；当被授权者由于主观不努力，没有很好地完成工作任务，必须给予纠正；由于客观原因造成工作无法按时进展的，必须进行适当协助。

有效的授权，能让下属分担工作，又可以人尽其才，减少资源浪费；既能让员工承担起责任，又可以有效激励员工；既能培训员工，又可以让员工拥有成就感！

如果企业能充分考虑以上一些因素，采用合理的授权，不仅可以提高

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

企业的服务水平、增强市场竞争力，还能不断创新和增强企业的灵活性，增强组织决策的效率和水平，同时也能使管理层有更多的时间来缓解压力，使员工获得相对的信任与激励。

第五节 再伟大的战略没有执行也只是空谈

无论是大公司还是小公司都可能有一套属于自己源于实际又非常理性的战略套路，但为什么最后的功效却是似是而非？一个主要的原因就是在最后的执行环节出了问题。

可以说，一个企业生存和发展的关键在于执行力是否到位，要完成企业的最终目标，就要靠企业主体的实践活动，即通过员工的执行能力把企业发展蓝图变成现实。因此，执行力是把企业规划变为客观现实的重要载体，对企业的兴衰成败起着决定性作用，是企业发展的内在动因。

曾经有两本书受到管理者的追捧：《执行》和《致加西亚的信》，它们所讲的核心内容都是执行力问题。任何一家企业要想生生不息地成长下去，都要完美地执行“目标—执行—结果”这一基本流程。而在这一流程中，目标的制定是高层管理者事先要敲定的事，结果的好坏是过程之后才能统计出来的数字，执行则是目标与结果间不可缺失的一环，它存在于企业1年365天的常态中，所以也被称为企业的本质。

提高企业执行力的流程

提高企业的执行力有三方面的流程（见图12－1）。

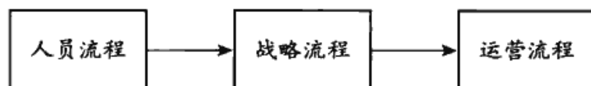


图12－1 提高企业执行力流程图

- **人员流程**，旨在战略和运营之间建立联系。
- **战略流程**，就是要将人员与运营结合起来。
- **运营流程**，就是在战略和人员之间建立联系。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

执行不是简单的做就可以了，而是一整套具体的行为和技术，人员、战略和商业运营三者之间，需要被综合而不是各自独立地加以考虑。

如何提高企业执行力

首先，要学会沟通，好的沟通是成功的一半。通过沟通，群策群力集思广益可以在执行中分清战略的条条框框，适合的才是最好的。通过自上而下的合力使企业执行更顺畅。在沟通的过程中要把握好以下原则：

- 目标必须是具体的。
- 目标必须是可以衡量的。
- 目标必须是可以达到的。
- 目标必须和其他目标具有相关性。
- 目标必须具有明确的截止期限。

其次，要学会协调，好的执行往往需要一个公司至少 80% 的资源投入，而那些执行效率不高的公司资源投入甚至不到 20% 。因此，协调好各方面的关系，把资源协调调动在战略上，从上到下一个方向，能达到事半功倍的效果。

最后，要注意明确责任。企业的战略应该通过绩效考核来实现。形成一种责任制的奖惩制度，才能不会使执行做无用功。

提高企业执行力的具体方法

建立先进的企业文化

要想员工对公司忠诚，公司首先要对员工忠诚，要履行对员工的每一个承诺，关心员工，爱惜员工，不能对员工开空头支票。在此基础上，要培养员工的服从意识，允许大家在决策前提建议，一旦作出了决策就应坚决执行。

执行力文化所体现的核心内容是一种负责敬业的精神和服从诚实的态度，是一种完美的执行能力。但是，要使执行力文化更好地发挥其凝聚力、感染力和号召力的作用，而不流于形式，就应当从本行业、本企业的特点与实际出发，确定出更具特色、更有效用、更便于接受和更利于推行的具体内容。

这种企业执行力，应当表现为市场反应快速、决策正确果断、目标执

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

行完美。它展现了一个企业的应变力、凝聚力、创造力和社会信任度，是企业在社会上的名片。

为员工树立美好的愿景

树立美好的愿景，使员工了解本行业的魅力、本企业的美好前景和本人在几年内会有什么样的位置与待遇，让大家为共同的奋斗目标而努力。

这在一定程度上会过滤员工不正当的思想和行为，有利于员工的团结，也有利于员工在工作中找准方向各司其职，减少彼此之间的摩擦，增进团结。

提升领导力

领导力就是竞争优势的来源，对于一个组织，发展每个员工内在的领导力是最重要的活动之一。没有领导力就不可能有执行力。有了领导力就具有主动做事的动机，并且能够发挥智商和情商调动各类资源实现目标，由于环境在变化，在行动的过程中存在许多事先无法预知的变数，这就要求执行者随机应变，根据情景的不同灵活应对，这是执行层面的领导力。因此领导力等于竞争力，这可以通过学习获得。

对领导者而言，执行力不是某项单一素质的凸显，而是多种素质的结合与表现，它体现为一种深谋远虑的业务洞察力；一种不拘一格的突破性思维方式；一种坚定不移的态度；一种雷厉风行的管理风格；一种敢于承担风险的工作作风。素质优良的团队是提高执行力的基础。因此，领导者的执行力决定组织的执行力，一个成功的组织与成功的领导密不可分。

优化企业流程

企业的管理流程和业务流程是现代企业规范化管理的产物，流程的标准化和优化的基础工作是企业发展战略设置、组织结构设计、职能分解、岗位设置、岗位描述等，只有基础工作完善后设置的运作流程才是通畅、高效的。

流程优化是精细化管理的一个重要方面。任何一个企业都是由无数流程构成的，这些流程包括销售流程、研究开发流程、生产流程、服务流程、运输流程等等。因此流程的优化对企业有着至关重要的影响，步骤的优化直接带来的益处就是流程输出结果的改善，以及流程输入部分资源和人力的节约。总之，一句话优化流程是提质、降耗的关键。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

合理的绩效考核

合理的绩效考核是提升执行力的动力。要建立有效的考核评价体系，首先，要建立有效的竞争激励机制，形成一个充满生机和活力的用人机制。其次，要建立有效的考核评价体系，切实把执行率和执行结果作为对个人、集体的考核评价及奖惩的主要依据。在此基础上还要提升员工的工作意愿，提高员工对企业的满意度，调动其积极性。

有效激励

实施有效激励也是提高执行力的另一项重要策略。有效激励包括精神和物质两个层面。针对一项决策尤其是重大决策的贯彻执行，企业领导在决策时就应有针对性地设计一些物质和精神上的奖励项目，如项目奖金、特定的培训机会、职位提升和荣誉称号等，让出色的决策执行者获得一种超出一般人的成就感。

发挥监督部门的作用

通过定期督查、随机督查、专项督查、明察暗访等形式，对本企业各项工作开展情况进行督查，从而进一步加大事前、事中、事后督查力度，形成纵横督查网络。建立起有效的监督机制，通过稽核检查、宣传舆论等渠道的监督，确保企业规章制度的顺畅执行。

此外，企业领导还应对决策执行过程中可能产生的危机和危机处理方案作出充分的估计和准备，以合理的方式和渠道转达给执行决策的干部和员工，解除其后顾之忧，发挥其创造性和主观能动性，同时也使企业在危机真正来临时不至于遭受重大损失。

第六节　把每一天都当作最后一天来管理

中国有一句话说“生于忧患，死于安乐”，意思是“人要有忧患意识！”用现代的流行语言来说，就是要有“危机意识！”

一个国家如果没有危机意识，这个国家迟早会出问题；一个企业如果没有危机意识，迟早会垮掉。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

伊索寓言里有一则这样的故事：有一只野猪对着树干磨它的獠牙，一只狐狸见了，问它为什么不躺下来休息享乐，而且现在没看到猎人。野猪回答说：等到猎人和猎狗出现时再来磨牙就来不及啦！这只野猪就是有"危机意识"。

永葆危机意识

身处新经济时代，企业若只是一味地固守昨天的成功，不能时刻保持危机意识的话，那这个企业将最终一败涂地。

因为对企业来说，根本不可能存在永远的成功，只有把今天的成功当成明天的起点，永远保持着一种危机意识，企业才有可能在一个接一个的大风浪中扬帆远航，取得一次又一次的成功。

科学家做过这样一项实验：把一只青蛙放到盛满凉水的大锅里，然后用小火慢慢加热，青蛙没有感到温度的慢慢升高，一直在水中欢快地游动。随着水温逐渐增高，青蛙的游动渐趋缓慢。等到温度升得很高时，青蛙已变得非常虚弱，无力挣扎，慢慢而又安乐地被煮死。

这个青蛙的实验告诉我们，如果不能随时保持危机意识，企业就会像青蛙一样，在慢慢变热的水中而不自知，满足于眼前风平浪静的表面现状，而失去抵御恶劣事件的能力。

华为总裁在一篇文章里说："公司所有员工是否考虑，如果有一天，公司销售额下滑、利润下滑甚至破产，我们怎么办？我们公司的太平时间长了，这也许就是我们的灾难。泰坦尼克号也是在一片欢呼中出的海。而且我相信，这一天一定会到来，面对这样的未来，我们怎样来处理，我们是不是思考过？我们好多员工盲目自豪，盲目乐观，如果想过的人太少，也许就快来临了。居安思危，不是危言耸听。"

从这里，我们不难看出华为为什么会在短时间内，成就起如此卓越的事业。

危机管理

所谓危机管理，就是企业为应付各种危机情景所进行的规划决策、动态调整、化解处理、员工训练等活动的过程，其目的在于消除或降低危机所带来的威胁。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不论是知名企业，还是无名企业，不可避免地总会发生产品、价格、人才、信息、财务、信誉等种种危机，这成为现代企业必须面对的一个重要问题。

那么企业危机是如何产生的呢？怎样加强企业的危机管理呢？

企业危机的起因

企业危机可分为两大类：一是企业外部环境变化引起的危机；二是企业问题的自行爆发或被暴露所引起的危机。

第一类危机，基本属于市场和经营方面的危机，这些危机都是有规律可循的、可预测、可控制的，企业有多种可供选择的成熟应对方案，一般采取正面的、公开的、市场化的应对方式。

第二类危机，即企业自身问题引起的危机，如产品质量问题、不规范操作问题、人事问题、资金问题、信用问题、甚至违规违法等，这就需要从企业内部进行改变。

危机管理的策略

危机总是突然的、出人意料地爆发，作为企业的管理者，应树立强烈的危机意识，并且在企业中营造一个危机氛围，使企业所有员工在激烈的市场竞争中时时充满危机感，理解企业有发生种种危机的可能性，并且训练各级员工在危机来临之后的反应能力以及事件处理能力。这需要我们做好以下几点。

事前做好危机预防

危机管理的最好办法就是准确预见，做好前期准备，只有做好充分的准备工作，对各种可能发生的危机做到通盘考虑，才能从容不迫地做好应变。

这就需要充分考虑以下几方面的内容：对所有产品及企业信息有通盘的了解，并且洞悉危机发生的潜在原因；列出一张危机评估表，详列出可能发生的危机，并且评估它们的等级，依发生的可能性从最可能到不太可能依序排列；成立危机处理小组，成员包括公司内部以及顾问公司的人员，分配好职责和任务，每个人都适时扮演适当的角色。另外，发言人的设立也是非常重要的，在最短的时间内建立可信度和权威感，才能在第一时间内传递出最适当的信息。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

事中及时处理

当危机出现的时候，要尽快找出危机产生的根源，及时处理。在处理危机时，要立即调查情况，制定计划以控制事态发展，成立危机处理小组，对危机的状况做一个全面的分析，比如：

- 危机产生的原因是什么？是内因还是外因？
- 危机发展的状况及趋势如何？
- 受影响的公众有哪些？他们可能希望通过什么方式予以解决？

这些问题必须弄清楚，因为这将是企业采取补救措施的直接依据。

找出原因之后，就必须立刻制定相关的对策。如果是内因就要下狠心处置相应的责任人，给舆论和受害者一个合理的交代；如果是外因要及时调整企业战略目标，重新考虑企业发展方向。

企业在处理危机时，一方面要做到谦虚自责，勇于承担责任，始终把社会公众的利益放在首位；另一方面也要坚持原则，只有这样才能使企业控制事态的发展，转危为安。

事后妥善安排

企业出现危机，特别是出现重大责任事故，导致社会公众利益受损时，企业必须承担起责任，给予公众一定的精神鼓励和物质补偿。

在进行善后处理工作中，企业必须做到一个“诚”字。要在第一时间向社会公众公开道歉以示诚意，并且给受害者相应的物质补偿。对于那些确实存在问题的产品应该不惜代价迅速收回，立即改进企业的产品或服务，以表明企业解决危机的决心。只有以诚相待，才能取信于民。

总之，任何企业都不敢说自己没有问题，现在没有过去有，过去没有将来也会有，别人的危机也可能导致你的危机。当企业面对危机时，应该以社会公众和消费者利益为重，迅速作出适当反应，及时采取补救措施，不但可以恢复企业的信誉，而且可以借势扩大企业的知名度和美誉度。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

CHUANGYE

YU YINGYE

第四部分 我成长：创业大学堂

你考虑周全了吗？你对新事物的认知、新知识的储备足够了吗？创业的路途中还会遭遇各种各样的问题。提前了解，可以未雨绸缪，防患于未然。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第十三章 最容易成功的创业模式



第一节 创业模式一：网络创业

随着 Internet 的发展，网络经济从“泡沫时代”逐步走向明媚的春天。如果你能清楚地看到网络赚钱的潜在市场，并想确实了解如何在互联网上赚钱；如果你想实现创业的梦想，而又缺乏资金，网络创业将是一种选择方案。网络创业有什么优势，网络创业应该如何开展呢?

> 有人说：对网络经济来讲，创新似乎是它可以如此不断膨胀并且持续繁荣的唯一原动力，而且，好像在互联网上谁合理运用了这个动力，谁就会成为财富的聚集地。当然，这种“金字塔尖上”的人和企业总是凤毛麟角，并且在他们之中，爬上塔尖和跌下塔尖的频率始终是以“天”而不是以“年”来计算的。

网络创业的优势

网络创业的优势见表 13－1。

表 13－1 网络创业的优势说明

网络创业的优势	具体内容分析
成本低	网上开店建店成本几乎为零，而且无所谓存货。如果不是开展很大的项目，起初所需要的资金并不是很多，也许“一台电脑＋ADSL＋虚拟主机＋一间小屋＋你”就可以开始了
开办费用小	只要有一条宽带，就解决了网络通讯的大部分问题，可以节省很多的电话费。同时也不需要去租门面房，付昂贵的房租。在创业初期，没正式注册公司之前，不必为一大堆零碎的收费税务而烦恼

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（续表）

网络创业的优势	具体内容分析
人员组成简单	创业者初期都是白手起家，一人就可以包揽所有职务。因为在初期基本上一个人就可以应付过来，无需担心员工费用
销售时间不受限制	网上商店延长了商店的营业时间，1 天 24 小时、1 年 365 天不停地运作，无须专人值班看店，都可照常营业。这节省了人力方面的投资，不用雇佣帮手，店主完全可以在享受生活的同时把自家的网上小店打理得井井有条，也避免了因为来不及照看而带来的损失。同时，消费者可以在任何时间登录、购物。全天候的交易时间使交易成功的几率大大提高
销售规模不受限制	网上商店不受店面空间的限制，只要投资者愿意，可以摆上成千上万种商品，拥有百货大楼那么大的店面
不受地理位置影响	网上商店所面向的是全国乃至全球的消费者，这个潜在市场是单个商店，甚至是大型商场都无法相提并论的。只要商品有特色，经营得法，网上商店每天将带来成千上万的客流量，大大增加销售收入

网络创业的开展

网络创业会涉及的问题见表 13－2。

表 13－2　网络创业技巧说明

网上创业技巧	经　验　分　析
确定恰当的营业范围	营业范围的确定，主要应综合考虑发挥自己的资源优势、特长，切忌盲目模仿。 如果已经有成熟的产品，外加可观的市场需求，只剩下如何来营销了。或者如果是个人，有志利用互联网提供的创业便利成为网络时代的新型企业家，那么就得仔细考虑这个问题
有承担风险的心理素质	创业的目标是成功，而不是失败，所以每次尝试你都得想方设法将风险尽量降到最低，要花足够的时间来研究、论证，作出稳妥的开业计划
将重点放在营销上	需要认真考虑一些事项：明了创业的意图、网上营销的意图；确定经营的产品（或服务）；找到自己不同于别人的独特“卖点”；产品能给顾客带来什么实惠；建立良好的信誉；有明确的目标，使顾客或潜在顾客知道下一步该干什么

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（续表）

网上创业技巧	经　验　分　析
定期向顾客“问候”	通过电子邮件，定期向顾客传送免费新闻资料 在信息时代，顾客能获取的信息越来越多，而注意力资源是有限的，所以要想法提供对顾客的生活或事业有益的免费信息，来争取他们的注意力，并达成最终购买的目标
建立万维网站	如果业务属于全国性或者国际性的，这一点是非常必要的。这样可以 1 天 24 小时向潜在顾客推广产品或服务
关注新的动向和机会	随时了解产品生产或服务中是否有更快、更好或更便宜的办法，对网络的更新有很大的帮助
压缩经常性开支	再好的生意，如果成本高昂，又缺乏营销，最后也会走向失败
组建策划顾问班子	班子的形式根据实际情况来定，正式的或非正式的，一两个人到分工明确的咨询委员会，不管是什么身份，只要有这方面的能力和专长就可以
不断充电	参加培训班或讲座，阅读有关书籍，努力提高经商技巧知识
要有信心	对自己的事业充满信心，对自己事业的兴奋、激情和献身精神，能潜移默化地对顾客产生积极的影响。
建立良好的信誉	同自己喜欢和信任的人做生意，建立良好的信誉非常重要，因为坑蒙拐骗的市场越来越少
征求顾客的意见	在达成一笔成功的销售之后，记着向你的顾客“索要”一封对你的产品（或服务）表示满意或赞许的信函。这样的资料是你威力无穷的营销工具，也是扩大信誉的高效手段
坚持不懈	坚持不懈是创业成功的关键

网络创业的方向

随着网络创业人群的增加，方便的交易平台、安全的交易手段已经完善了，而经营什么是最主要的问题。

在考虑经营什么的时候，最好从自己的兴趣和能力来定，尽量回避自己不熟悉、不擅长的领域，同时需要确定目标客户在哪里。

现在主流网民呈现两方面的特征：

一是以游戏为主要上网目的的学生群体。

二是以网络信息查询、交易为主要的上班族。

但是，无论是针对哪一类型的群体，如果能寻找到切合时尚又独特的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

商品，总是会受到欢迎的。此外，商品的价格也是一个需要明确的因素，网上交易覆盖的地域范围广，一些体积较大、较重而又价格偏低的商品是不适合网上销售的。

那么，如今网络创业哪几个方面最受人们欢迎呢？

数码产品类

数码相机是一个很热门的话题，可拍照和摄像的手机也是时尚的焦点，价格适中、功能兼备的产品拥有众多的购买者。

珠宝类

水晶一直是网上交易最为活跃的物品之一，流行饰品的新宠水晶和个性化的吊坠受到买家的青睐。银器和玉器也是销售的热点。

礼品居家类

如今人们的送礼越来越偏向于品位与个性，床上用品的热销说明了网络购物的另一大特点——实用。居家装饰能看出主人的品位和心态，或素雅、或卡通、或时尚。

收藏类

各类收藏品将会是消费者一个长期的选择。

健身器材

对于上班族来说，健身日益成为了他们关注的话题。

书籍

网上购书已经成为一些消费者日常购书的主要来源。

网上店铺的利润有很大一部分是因为成本较低。如果你能够掌握物美价廉的货源，也就掌握了电子商务经营的关键。

总之，你一定要会用自己独到的眼光来观察网络，寻找新的赢利点。如果永远都跟在别人的后面走路，那么得到的将永远是前人的弃品。如果能学会成功者判断问题的思维方法和技巧，那得到的将是更多的东西。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二节 创业模式二：加盟创业

加盟创业渐渐成为一种潮流，越来越多的人加入其中，可以利用已有企业的品牌、规范的运营模式、健全的市场机制等一系列有利因素。

如是一个品牌在3－5年内有超过50家连锁店，证明是成熟的品牌。如果在短时期（1年左右）发展超过30家连锁店，而总部发展不到2年以上，证明该品牌正处于盲目的品牌导入。因为这样的盟主往往控制力比较差，盲目扩张后往往因难以承受整个体系的管理而崩溃，盟主则经常卷款逃跑。

如何选择加盟企业

虽然加盟创业有许多有利的因素，但是如何选择加盟企业，是一个需要加盟者深思熟虑的问题。作为普通人如何选择特许经营项目进行创业，如何考察盟主的合法资格和手续呢？选择加盟企业的说明见表13－3。

表13－3 选择加盟企业说明

如何选择加盟企业	具体内容分析
选对行业	选择一个在当地有发展前途的行业，要从实际入手，看看这个行业是否符合自己的兴趣、能力和理念，这样才能长久地经营下去
找准品牌	选择的行业里，要看一下盟主自身的品牌度是否高，品牌信用是否牢靠，最好挑选一些有一定知名度的品牌加盟，便于在当地开展业务。在选择品牌的时候要根据自己的实际能力，不要一味地追名牌，也不要找一点名气也没有的牌子
看直营店业绩	要看看盟主的直营店数量以及经营业绩，一般来说，直营店的数量可以看出这个项目是否真正的有市场前景，比较容易考察出它的盈利情况
完善的加盟机制	真正的加盟盟主会有一套针对加盟商的完整加盟机制，但是在操作过程中很多并不完善的盟主通过克隆别人的加盟机制来给自己树立完美的盟主形象，所以加盟者应当特别注意

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（续表）

如何选择加盟企业	具体内容分析
健全的培训体系	盟主应该提供健全的管理、营销等技术与行业知识的专业培训，同时要对加盟者提供后续的技术指导和培训服务，这样才有利于加盟者能够更好地以盟主的统一质量标准来持续运作。对于没有完善的培训体系的盟主需要加盟者特别注意
实地考察	除了考察盟主自己的直营店外，多考察几家加盟店，看看加盟店是否通过加盟受益盈利，同时也要考察盟主的总部和资信，经营业绩是否好
仔细了解合同文本	很多不法盟主利用加盟者对合同的条款不认真查看，利用合同设置陷阱，让很多加盟者上当受骗，最后也无法通过法律途径打赢官司，所以仔细了解合同文本是必要的
提升创业能力	加盟者的素质和资源直接决定加盟项目的成败。因此创业者要正确地进行自我评估来决定是否选择加盟创业

注意加盟陷阱

选择加盟企业，并不是所有的都能够赚大钱，有时盟主为了吸引创业者加盟会把投资回报率说得很高，这时创业者要有清醒的认识，不能急功近利和抱有幻想，不要掉入加盟陷阱。

一般来说，加盟陷阱有下面几种形式（见表 13－4）。

表 13－4　加盟陷阱分析

不适合加盟的企业	具体内容分析
加盟总部经营能力不足	连锁加盟的总部需要具备的能力相当多，包括商品的开发与管理，商圈的经营、行销与广告宣传活动、人员的招募与管理、财务的规划与运作
	有许多连锁加盟总部的负责人并不具备经营管理的能力，只是因为开了一二家生意很好的店，遇到许多人想要加盟开分店，于是就草率地成立一个加盟总部
	有些总部甚至没有开设直营店，根本不具备经营管理的能力，也就不能协助加盟创业族妥善地长期经营

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（续表）

不适合加盟的企业	具体内容分析
行业本身没有前途	如果这个行业属于民生必需而且处在成长期的，表示目前的竞争对手还没有太多，未来整个市场的成长空间很大，趁早投入，获利的空间就比较大，赚钱的几率高
	店数开得太过密集、进入竞争期的行业，是创业族在加入之前必须先考虑清楚的
加盟总部过于强势	强有力的加盟总部在后勤支持、财务结构、行销活动都能给予加盟店实质的帮助，但是凌驾在加盟店主之上，对于加盟店主动辄刁难、罚款，甚至威胁要解约
	还未签下加盟合约时，许多总部的业务人员是一副殷勤和善的态度，可是等到签约之后却是另一副盛气凌人的样子
	许多强势的总部在加盟合约上的限制条款太多，而且单方面倾向对总部有利，可以说是对加盟者并不公平的合约，甚至有一些条文是违法的
	所以要在签约之前多走访几家加盟店拜访请教，了解总部在签约之后的服务，了解总部人员的心态
总部财务结构不健全	许多成立一二年的加盟总部财力单薄，资金压力大，所以要求加盟店提供的履约保证是现金
	除了同业之间打听外，最好选择以不动产抵押设定的方式提供履约保证，尽量避免以现金方式
	如果总部一直更换供货配合厂商，而且越换越小、品质越差，除了是总部的商品采购管理机能有问题外，最可能的因素就是总部无法正常支付货款，而使得厂商停止供货，创业族要提高警觉
总部获利计算模式有问题	许多加盟总部提供给参考的门市获利计算模式只有一种呆板制式的算法，不能够针对不同的经营规模、不同的商圈环境，提供各种不同的门市可能营收评估
	总部通常简化计算公式，未将实际营运时所会发生的开办费用、租赁押金、营运周转金列入公式中计算，使得想加盟者低估总投资额
	正确的经营观念必须要将收入低估、费用高估、准备预留半年的营运周转金，都列入营运计划的资金流量计算当中。因此在与加盟总部洽谈时，要将这些一定会发生的费用查清楚
	创业族也要仔细考虑，加盟总部的收入与利润是如何创造出来的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（续表）

不适合加盟的企业	具体内容分析
总部应变能力差	加盟总部不具备商品开发的应变能力，当现有的商品组合走到衰退期，不能满足消费者求新求变的需求，不能够赢过竞争者的发展脚步
	所选择的总部对于外在环境变化的敏锐度、应变力都太低，这个品牌就会下降，连锁门市的生意就会变得较差
发展过快	有些加盟总部因为一炮而红而加盟店数急剧扩增
	大量的资金投人，规模不经济，部门及人手的增加产生沟通协调不良的状况
经营团队没有恒心	加盟总部并没有永续经营的企图，或者自己对行业的前景没有信心
	现有的连锁加盟体系还在持续扩展，但是又转投资其他的事业或是发展其他的新品牌

总之，以加盟的方式来创业的成功几率会比自行创业方式来得高，但是也存在许多的风险。而且目前对连锁加盟事业没有一套完整的游戏规则，再加上来自市场的因素、加盟总部的因素、个人的因素，虽然存在着商机与希望，但也有陷阱与纠纷。这就需要创业者在加盟之前认真考虑各种因素。

第三节　创业模式三：兼职创业

对于有几年工作经历的上班族来说，往往怀有这样的矛盾心理：一方面希望收入稳定，不用承担风险；另一方面又埋怨工资太少，不能满足自己日益增长的欲望需要。于是，兼职创业便成了他们最佳的选择。

兼职创业需要注意的事项

对于上班族来说，兼职创业，无需放弃本职工作，又能充分利用在工作中积累的商业资源和人脉关系创业，可实现鱼和熊掌兼得的梦想，而且进退自如，大大减少了创业风险。

但是在兼职创业时，一定要做好以下几个方面的工作：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1. 虽然是兼职也应该像准备全职一样尽心尽力地筹划创业的前期工作。前期工作做不好，对整体的创业成功有很大的负面影响。

2. 不要把兼职创业看成是业余爱好，如果你希望它能给你带来利润的话，你就必须舍得时间和本钱。

3. 在做兼职的同时，不应该忘了全职的责任，不应该在做全职的同时把兼职提上日程。

4. 当本职工作和兼职创业两副重担压得你有些喘不过气来，而且好像看不到前途的时候，不要气馁。要记住很多人都是这么过来的，大部分的人在成功故事的背后都有这样的艰辛。

5. 最好先从那些对时间的要求比较弹性，无论白天晚上都可以完成的行当入手。

除了以上需要注意的外，还需要做好一切与创业有关的事项，要有良好的人脉资源，这样，即可以帮助你拓展业务，也可以在工作繁忙的时候找到合适的帮手。

兼职创业可能遇到的问题

创业并非想象中那么容易，兼职创业有时比独立创业更复杂。首先，一个人的时间和精力是有限的，既要兼顾本职工作又要操心创业项目的经营管理，比起打工的生活肯定更累。

此外，需要应对许多复杂的问题，从筹集资金、制定营销计划，都要自己动手，因此，创业者在开始创业前应认清自己的优势劣势，评估创业成功的可能性，经过慎重调查和思考再作出决定。

搞兼职创业，一般来说，“新手”会碰到不少问题（见表 13－5）。

表 13－5 兼职创业说明

兼职创业的问题	问题分析
项目选择草率	很多人都习惯性地从个人喜好出发，往往主观地认为自己喜欢的产品消费者也一定喜欢，缺乏对前期市场准确的调查和理性的分析。另外，对项目发展前景过于乐观，对销量及利润率预计偏高，而对自身的营运能力、后续资金的投入、投资风险等因素估计不足

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（续表）

兼职创业的问题	问题分析
成本核算不到位	首次创业缺乏经验，容易将成本核算过于简单化。一是对成本的理解发生偏差，以为成本就是公司的租金、员工的工资及产品的进货成本；二是许多隐性成本可能没有算，导致实际盈利状况与预期相差过大，推广计划中投入产出不合理等负面问题
资金安排不合理	现有资金分配不够合理，缺乏资金整体使用规划，后续资金供应链考虑不够充分，缺乏资金的后续支持。由于资金调配原因，许多新老板经常出现资金占压严重的情况，资金运作捉襟见肘，很快陷入困境
管理方式简单	管理方式不仅仅是内部的营运管理，而且涉及客户管理、员工管理和激励等方面。因为缺乏经验，许多新老板都容易从惯常思维出发，依照自己的性情来做事，于是出现许多问题
突发情况处理欠缺	做生意需要同各种类型的人打交道，因此，应尽可能把各方面照顾周全
利益冲突	大多数兼职创业者从事的是与自己目前的工作相关的行业，有可能牵涉到不正当使用目前的工作单位的资源。这种利益冲突，在事业发展初期，可能并不明显，但是一旦做大，就会后患无穷。有很多兼职创业者受到了老东家的起诉，牵扯到客户资源、知识产权、不当竞争方面的纠纷
精力分散	如果兼职创业者从事的是与自己目前的工作不相关的行业，面临的问题就是跨行业工作对人的知识、精力的极限挑战。兼职创业者由于两边都投入，精力分散，反而加大了创业失败的风险
违背团队精神	绝大多数创业都需要一个良好的团队，因为兼职创业很难让其他团队的成员信服你，他们对创业者成功的信念会表示怀疑

兼职创业的原则

兼职创业，需要在主业和副业、工作和家庭等几条战线上同时作战，对创业者的精力、体力、能力、忍耐力都是极大的考验，因此要量力而行。此外，兼职创业最好选择自己熟悉的领域，但要注意不能侵犯受雇企业的权益。

兼职时必须做到以下两点：

- 在完成本职工作的前提下。
- 不损害本职单位利益。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

尤其忌讳到有竞争性的同行单位兼职，更不能利用原单位的资源和便利条件，甚至商业秘密为兼职单位谋利益。

兼职创业的类型

对于全职人员来说，选择什么类型的兼职，也是一项需要考虑清楚的问题。兼职创业的类型见表 13 -6。

表 13 -6 兼职创业类型分析

兼职创业类型	具体内容分析
自由型兼职	优势：灵活支配时间，自主安排工作量和工作进度，这种个性自由的工作方式非常适合那些有一技之长、不愿受人约束、个性较强的职业人
	环境：国家在社会观念和政策环境等方面给予了关注和支持，相应的政策法规也在相继出台
	弊端：没有固定收入，缺少各类保障，生存压力大；工作环境自由，但容易产生惰性，工作效率下降；缺乏情感互动，没有互相启发，个人创造力受到局限；缺少与外界的沟通和联系，容易产生心理问题
爱好型兼职	优势：把个人的爱好特长发挥出来，兴趣与工作的结合，不仅可以调整工作心态，还可以发现和开辟新的发展空间
	环境：国家对大多数职业员工的兼职行为采取了允许政策，聘用兼职人员工作的企业和雇主也越来越多
	弊端：灵活性一般，而且许多公司在员工守则或用工合同中明确规定不可兼职
项目型兼职	优势：专业单纯、联系面广，围绕一个独立项目展开工作。工作空间大，选择雇主有一定的灵活性，可以与多个雇主或多个劳动市场建立联系，获得更多的项目工作
	环境：随着短期人才租赁、临聘市场在国内的兴起，项目人才将成为新崛起的职业群体。用人单位也开始关注这种精简灵活的用人方式
	弊端：聘期短，稳定性差
短工型兼职	优势：短工型兼职就是按小时计算收入，从业者可对工作和休息时间做灵活安排。可根据市场需求的变化和个人情况来安排工作，还可以在有限的时间内身兼数职
	环境：就业领域不断拓宽，已从最初的简单劳动向复杂劳动转变、从体力劳动向脑力劳动拓展、从重复性的工作向创造性的工作延伸
	弊端：短工型兼职的就业信息目前缺少专业的发布渠道，中介市场不够完善，供需双方信息沟通不畅

总之，兼职创业者面临许多的挑战，但是也有成功的希望，整体来

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

说，这也只是在创业最初阶段的一个过渡，一旦时机成熟，就应该坚定而迅速地辞去原来的工作，全力以赴地投入。

第四节 创业模式四：团队创业

俗话说，一个好汉三个帮，一群人同心协力，集合各自的优势，共同创业，其产生的群体智慧和能量，将远远大于个体。

如今，创业已非纯粹追求个人英雄主义的行为，团队创业成功的几率要远高于个人独自创业。一个由研发、技术、市场融资等各类人员组成的优势互补的创业团队，是创业成功的法宝。

团队创业的优势

创建团队时，最重要的是考虑成员之间的知识、资源、能力或技术上的互补，充分发挥个人的知识和经验优势，这种互补将有助于强化团队成员间彼此的合作。一般来说，团队成员的知识、能力结构越合理，团队创业的成功性就越大。

一般来说，在企业中采用团队形式可以有以下几个方面的作用：

- 能促进团结和合作，提高员工的士气，增加满意感。
- 使管理者有时间进行战略性的思考，而把许多问题留给团队自身解决。
- 提高决策的速度，因为团队的成员离具体问题较近，所以团队决策的速度比较迅速。
- 促进成员队伍的多样化。
- 提高团队和组织的绩效。

成功的创业大都与是否有效发挥团队协作密切相关。虽然每一位创始人可能都有掌控企业发展的欲念，并希望所有成员都能在他的指挥下行事，不过团队创业的成功几率要远远高于个人独自创业。

团队创业的特征

团队创业具有其鲜明的特征（见表 13－7）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

表 13－7 团队创业分析

团队创业的特征	具体内容分析
共同的创业理念	创业理念决定着创业团队的性质、宗旨和任何获取创业的回报，并且关系到创业的目标和行为准则
	共同的创业信念是组建团队的一个基本准则，这些准则指导着团队成员如何工作和如何取得成功
	能够促使团队成功的理念是：凝聚力、合作精神、完整性、长远目标、致力于价值创造、公正性、共同分享收获
团队成员的互补	团队成员在思维方式、成员风格、专业技能、创业角色等方面的互补
	一个具备高超领导艺术的人可以决定公司未来的发展方向，用正确的方法激励所有人共同努力实现一个合适的目标
	一个拓展能力强的人，它具有产品的销售、融资等方面的拓展能力
	一个具有专业管理水平的人
	一个研发能力强的人，特别是对高科技企业来说更是如此
注重团队利益	团队成员能够同甘共苦，每一位成员都将团队利益置于个人利益之上
	团队成员愿意牺牲短期利益来换取长期利益，而将创业目标放在成功后的利益分享
良好的沟通	优秀的团队并不回避不同的意见，而是进行充分的沟通和交流，最后形成一致意见
	大家基于共同的利益，不是谋取个人利益，所以能够畅所欲言，坦诚相见
合理的股权分配	团队成员的股权分配不一定均等，但需要合理、透明与公平
	只要与各自所创造的价值、贡献相匹配，就是一种合理的股权分配
	优秀的创业团队需要一套公平弹性的利益分配机制

团队创业需要注意的事项

组成团队与管理团队是成功创业家需要具备的主要能力之一，因此，创业家需要提出一套能够凝聚人心的远景与经营理念，形成具有共同目标、语言、文化、互信与利益分享的创业团队。创业团队应注意的问题及说明见表 13－8。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

表 13－8　创业团队注意问题说明

创业团队需要注意的问题	具体内容分析
市场需求	为了让产品更好地走向市场，团队一定要对市场进行充分的调查和研究，明确目前市场上需要什么样的产品，团队创业要充分发挥个人的优势，也要有相应的市场营销人员
资金要用到实处	许多团队创业之所以失败，一个很重要的原因就是没有运转资金。尤其对于技术含量高的产品，许多公司几乎把所有的资金投入研发过程中，这样，产品生产出来后不能立即获得市场认可时，很容易造成没有运转资金。还有一些企业稍微有一点成绩，就盲目扩张，结果导致资金短缺、老项目没有运营资本，新项目也没有取得成功
要积极学习创业经验	许多团队创业因为没有经验，也没有任何积累和接触，所以就会遇到许多问题。一个很好的办法就是不断地学习，不断地充电
假平等错觉	对创业团队而言，有一堆没有办法处理的问题：谁负责？谁做最后决策？如何解决不同的意见？因而造成角色、决策权、所有权混淆，因意见不合而造成冲突，削弱了公司的力量
静态的团队	有些团队无法认知创业团队的动态变化过程，忘了考虑团队未来可能会改变成员，忘了最初的团队协议可能无法反映到未来团队成员的贡献，忘了要建立一个有弹性、有反应能力的机制
完美的团队	团队成员过度迷恋或过度相信自己的产品。不愿意或不能够认清自己的缺点的创业者，设法去寻求适当的团队成员来弥补自己的不足，甚至是缺乏对新创事业要成功所需的认知，这些都是团队运作的误区
破坏性动机	团队成员对权力与控制的过度关心等潜在的破坏性动机，将会让团队受到伤害
自我冲突与缺乏尊敬	团队成员可能是一个以自我中心的人，无法孕育出一个可运作的团队，当有自我的冲突与缺乏尊敬的问题存在时，也可能在后期公司有股价时分崩瓦解，创业团队如果无法共患难就更无法共享成果

相对来说，一个优秀的创业团队必须包括以下几种人：

1．一个创新意识非常强的人，这个人可以决定公司未来发展方向，相当于公司战略决策者。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2. 一个策划能力极其强的人，这个人能够全面周到地分析整个公司面临的机遇与风险，考虑成本、投资、收益的来源及预期收益，甚至还包括公司管理规范章程、长远规划设计等工作。

3. 一个执行能力较强的成员，这个人具体负责下面的执行过程，包括联系客户、接触终端消费者、拓展市场。

4. 如果是一个技术类的创业公司，那么还应该有一个研究高手，当然，这个创业团队还需要有人掌握必要的财务、法律、审计等方面的专业知识。唯有这样，团队成员才能算是比较合格的。

总之，没有团队的新创企业不一定注定失败。但是，没有一个团队而想建立一个高成长潜力的企业是极其困难的。拥有高素质创业团队的新创企业，不仅可以相互取长补短，拥有更多的资源，而且有更强的吸引私人资本和风险投资的能力，因而有更大的增长潜力。

第五节 创业模式五： 大赛创业

大学生创业大赛移植于美国的商业计划竞赛，此类竞赛为参赛者展示项目、获得资金提供平台。从国内的情况看，创业大赛也扶持了一批大学生企业，如清华大学的王科等组建的“视美乐”公司，上海交大的罗水权等创建的“上海捷鹏”等。

> “创业计划大赛”又名“商业计划大赛”，起源于美国。自 1983 年德州大学奥斯丁分校举办首届创业计划大赛以来，美国已有包括麻省理工学院、斯坦福大学等世界一流大学在内的十多所大学每年举办这一竞赛。以创业计划大赛为载体的青年创业热潮已成为近几年发达国家经济发展的直接驱动力之一，大大推动了高科技产业的发展，Netscape、Yahoo 等公司就是在美国大学的创业竞赛氛围中诞生的。近年来创业计划大赛在世界各地高校中蓬勃开展，在中国高校也得到了普遍推广。

创业大赛的主要核心部分是撰写创业计划书，一份完善、科学、务实的计划书，是创业者坚实的“创业基石”。但是很多创业者的创业计划由于受到知识、经验的限制，对目标市场和竞争对手缺乏了解，分析时采用的数据经不起推敲等诸多问题，只能是纸上谈兵。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

为什么要制订创业计划书

一个酝酿中的项目，往往很模糊，通过制订创业计划书，把正反理由都写下来，然后再逐条推敲。这样创业者就能对这一项目有更清晰的认识。对初创的风险企业来说，创业计划书的作用尤为重要。

创业计划书还能帮助把计划中的风险企业推销给风险投资家，其主要目的就是为了筹集资金。

因此，创业计划书必须要说明：

- 创办企业的目的——为什么要冒风险，花精力、时间、资源、资金去创办风险企业？
- 创办企业需要多少资金？为什么要这么多的钱？为什么投资人值得为此注入资金？

如何制订创业计划书

创业计划书将是创业者所写的商业文件中最主要的一个。那么，如何制订创业计划书呢？怎样写好创业计划书呢？

创业计划书的着重点

创业计划书的说明见表 13－9。

表 13－9　创业计划书说明

创业计划书的着重点	具体内容分析
关注产品	创业计划书中，应提供所有与企业的产品或服务有关的细节，包括企业所实施的所有调查
	产品正处于什么样的发展阶段？它的独特性怎样？企业分销产品的方法是什么？谁会使用企业的产品？为什么？产品的生产成本是多少？售价是多少
	尽量用简单的词语来描述每件事——商品及其属性的定义
	不仅是要出资者相信企业的产品会在世界上产生革命性的影响，同时也要使他们相信企业有证明它的论据

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（续表）

创业计划书的着重点	具体内容分析
敢于竞争	细致分析竞争对手的情况
	竞争对手都是谁？他们的产品是如何生产的？竞争对手的产品与本企业的产品相比，有哪些相同点和不同点？竞争对手所采用的营销策略是什么
	本企业相对于每个竞争者所具有的竞争优势
	使其他客户相信，本企业不仅是行业中的有力竞争者，而且将来还会是确定行业标准的领先者
	阐明竞争者给本企业带来的风险以及本企业所采取的对策
了解市场	给投资者提供企业对目标市场的深入分析和理解
	细致分析经济、地理、职业以及心理等因素对消费者选择购买本企业产品这一行为的影响，以及各个因素所起的作用
	主要的营销计划是什么
	创业计划书还应特别关注一下销售中的细节问题
行动的方针	企业如何把产品推向市场
	企业拥有哪些生产资源，还需要什么生产资源
	生产和设备的成本是多少
强有力的管理团队	有较高的专业技术知识、管理才能和多年工作经验
	管理者的职能就是计划，组织，控制和指导公司实现目标的行动
	整个管理队伍及其职责，每位管理人员的特殊才能、特点和造诣
	明确的管理目标以及组织机构
出色的计划摘要	公司内部的基本情况
	公司的能力以及局限性
	公司的竞争对手
	营销和财务战略
	简明而生动的概括

创业计划书的内容

一般来说，创业计划书应包括以下几部分内容（见表 13－10）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

表 13－10 创业计划书内容说明

创业计划书的内容	具体内容分析
计划摘要	公司介绍；主要产品和业务范围；市场概貌；营销策略；销售计划；生产管理计划；管理者及其组织；财务计划；资金需求状况
	创办新企业的思路，新思想的形成过程以及企业的目标和发展战略
	创业者的背景、经历、经验和特长
	企业所处的行业，企业经营的性质和范围
	企业主要产品的内容
	企业的市场在哪里，谁是企业的顾客，有哪些需求
	企业的合伙人、投资人是谁
	企业的竞争对手是谁，对企业的发展有何影响
产品服务介绍	产品的概念、性能及特性
	产品的市场竞争力
	产品的研究和开发过程
	发展新产品的计划和成本分析
	产品的市场前景预测
	产品的品牌和专利
	顾客希望企业的产品能解决什么问题，顾客能从企业的产品中获得什么好处
	企业的产品与竞争对手的产品相比有哪些优缺点，顾客为什么会选择本企业的产品
	采取何种保护措施，拥有哪些专利、许可证
	用何种方式去改进产品的质量、性能，对发展新产品有哪些计划
人员与组织结构	管理人员应该是互补型的，而且要具有团队精神
	具备负责产品设计与开发、市场营销、生产作业管理、企业理财等方面的专门人才
	主要管理人员所具有的能力，在企业中的职务和责任，过去的详细经历及背景
	组织机构情况
	各部门的功能与责任
	各部门的负责人及主要成员
	公司的报酬体系

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（续表）

创业计划书的内容	具体内容分析
市场预测	市场是否存在对这种产品的需求
	需求程度是否可以给企业带来所期望的利益
	新的市场规模有多大
	需求发展的未来趋向及其状态如何
	市场中主要的竞争者有哪些
	是否存在有利于本企业产品的市场空当
	预计的市场占有率是多少
	进入市场会引起竞争者怎样的反应，对企业会有什么影响
	市场现状综述；竞争厂商概览；目标顾客和目标市场；企业产品的市场地位；市场区域和特征
营销策略	市场机构和营销渠道的选择
	营销队伍和管理
	促销计划和广告策略
	价格决策
制造计划	产品制造和技术设备现状
	新产品投产计划
	技术提升和设备更新的要求
	质量控制和质量改进计划
	生产制造所需的厂房、设备情况
	怎样保证新产品在进入规模生产时的稳定性和可行性
	设备的引进和安装情况及供应商
	生产线的设计与产品组装
	供货者的前置期和资源的需求量
	生产周期标准的制定以及生产作业计划的编制
	物料需求计划及其保证措施
	质量控制的方法
财务规划	创业计划书的条件假设
	预计的资产负债表
	预计的损益表
	现金收支分析

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（续表）

创业计划书的内容	具体内容分析
财务规划	资金的来源和使用
	产品在每一个期间的发出量
	什么时候开始产品线扩张每件产品的生产费用
	每件产品的定价
	使用什么分销渠道，所预期的成本和利润
	需要雇佣哪几种类型的人，雇佣何时开始，工资预算

如何检查创业计划书

创业计划书写完之后，最好对其进行检查，看一下该计划书是否能准确表达创业的详细内容，可以从以下几个方面加以考虑（见表 13－11）。

表 13－11　创业计划书的检查内容说明

创业计划书的检查内容	具体内容分析
是否能显示出管理经验	如果自己缺乏能力去管理公司，一定要明确地说明
是否有能力偿还借款	保证给预期的投资者提供一份完整的比率分析
是否有完整的市场分析	让投资者坚信你在计划书中阐明的产品需求量是确实的
是否容易被投资者领会	应该备有索引和目录，以便投资者较容易地查阅各个章节，应保证目录中的信息流是有逻辑的和现实的
是否有计划摘要	计划摘要相当于公司创业计划书的封面，应写得引人入胜
文法上是否正确	拼写错误和排印错误能很快就使机会丧失
能否打消投资者的疑虑	可以准备一件产品模型

总之，如果你想在创业大赛中取得成功，一定要注意创业计划书的详细内容，从细节做起，只有每一个细节都有理有据，你才可能取得成功。

第六节　创业模式六：概念创业

概念创业就是凭借创意、点子、想法创业。这些创业概念必须标新立异，至少在打算进入行业或领域是个创举。只有这样，才能抢占市场先

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

机，才能吸引风险投资商的眼球。同时，这些超常规的想法还必须具有可操作性。

据说比尔·盖茨最常阅读的刊物不是PCMAGAZINE，而是时尚杂志。穿牛仔裤的他当然不是为了想看下一季的VERSAS有什么新款式，而是他认为科技趋势脱离不了艺术与流行。换句话说，他试图从大众通俗文化中嗅出下一个商机在哪里。可见，成就其格局的因素，不只是高人一等的科技素养，还有随时准备捕捉赚钱灵感的习惯。

概念创业的前提条件

- 这个概念必须是个创举，至少在你投入的行业或领域，没有人这么做过。
- 光是前无古人还不够，它必须让人眼睛一亮。
- 创业者本身没有很多资源，甚至必须无中生有，凭商业计划书去找所需的资金与搭档。

概念创业的类型

概念创业有哪些类型呢？概念创业的类型见表13－12。

表13－12 概念创业类型说明

创业概念的类型	具体内容分析
异想天开型	是风险最高的一种
	通常是因无意中心血来潮的结晶
	有时候创意实在太特殊，引起媒体注意而争相报道
问题解决型	问题要够痛，痛得让人愿意掏腰包解决
	痛的人要够多，多到能撑出一个市场的格局
异业复制型	有范本可循，不必瞎摸索
	不同行业的经营模式是否能移花接木得浑然天成，是智慧大考验
国外移植型	要注意文化差异
	赋予本土化精神

异想天开型

每个人对自己的生日都很敏感，希望收到特别的礼物，而鲜花、蛋糕

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

等传统礼物由于其短暂性和普遍性，无法很好地体现生日的特殊性。于是，法国人贝利创立了一家“历史报纸档案公司”，把旧报纸当成礼品，出售给生日日期与报纸出版日期相同者。从表面上看，贝利卖的只是一个“日子”，但却抓住人们追求个性化的心理，同时也抓住了独特的商机。如今，贝利每年可卖出 25 万份旧报纸。

问题解决型

消毒牛奶瓶的生意创业灵感来自一次郊游。马利特夫妇带孩子出游，给孩子喂食时发现没带奶瓶。他们从附近商店买了一只奶瓶，却无法对奶瓶进行消毒，制造消毒奶瓶的念头由此闪现。

异业复制型

如今最流行的通讯方式——QQ，它以网络为载体，使用起来方便，而且可漫游全球各地，因此被形象地称为“网络寻呼机”。一个“拷贝”过来的想法，改变了上亿人的沟通习惯，引领了一种新的网络文化，更创造了一种新的盈利模式。

国外移植型

广州东利行公司“东利行”总经理从美国迪斯尼公司的成功中看出了商机：QQ 的注册用户超过 8 600 万，用户以年轻人为主，他们对时尚产品的购买力极强。于是，“东利行”提出“Q 人类 Q 生活”的卡通时尚生活概念，开发漫画、精品玩具、手表、服饰、包袋等 10 大类约 1 000 种带 QQ 企鹅标志的产品，并在全国各地开设了 100 多家连锁店。

最有前途的创业概念

在选择创业行业时，最主要的是要捉住市场发展的潮流动向，捕捉市场上的新思潮，经过调查发现，最有前途的创业概念有以下几种类型：

平价概念、健康概念、个性化概念、教育概念与女性概念，其中最具赚钱潜力的行业前十名依序为：儿童文教、健康医疗、健康食品、个性化商品、早餐店、瘦身美容、电子商务、休闲饮品与中式小吃。

下面，就创业概念进行详细分析（见表 13－13）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

表 13－13 创业概念说明

创业概念	具体内容分析
平价概念	提供消费者物超所值的产品 越是文明的国家，平价概念的发挥越极致
	经济不景气，产业竞争日趋激烈，是平价概念店盛行的原因之一
	平价概念的创业业种，投资门槛以餐饮业较易进入
	早餐店与休闲饮品具有本小利丰、回收快的优势，一般来说，半年就可回收
	市场上有上千家的加盟店存在，现阶段以单店进入市场不太容易生存，不妨考虑以加盟的方式创业
	要改变过去经营过路客的创业思维，要以培养熟客，创造顾客忠诚度为主
健康概念	满足健康需求
	人们对于健康的概念越来越重视
	健康饮品单价高、毛利高，回收快
	健康医疗与健康食品，都是具有健康概念的创业方向
	健康医疗业包括药房、中药店或是药妆店的投资，回收期较长，适合资金足够者长期发展
	健康食品业有天然健康饮品与讲求养生、食疗的餐饮专卖店，后者开店成本较高，健康饮品店的投资相对较低，是健康概念各业种、业态间赚钱速度最快的
个性化概念	强调量身订做，凝聚族群认同
	商品个性化，抓住年轻人多变、求新、个人意识高涨的特质，将自我意识形象化，为每位客户量身打造独一无二的个性化商品
	店铺个性化，让消费者产生认同感
	一些技术层次低，流行热潮褪去后，不易再做创意变化
	高价位艺术品受到市场限制，也要仔细斟酌
	以生活商品切入，量身订做属于个人化的创意商品
	现阶段大型卖场为寻求商品差异化，对于具有特色的个性化商品很看重，只要产品特别，各卖场都非常欢迎进驻，卖场的聚客力可大大提升营业额与知名度

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（续表）

创业概念	具体内容分析
教育概念	子女教育与生涯教育
	学英语的年龄层向下延伸，双语幼儿园和各类才艺班结合，已经是现行儿童文教市场的趋势
	上班族培养第二专长的补习班，像英语、计算机或是创业补习班
	休闲时间增加，许多人利用时间对个人兴趣进修
女性概念	瘦身美容业者不断透过大众媒体的广告宣传攻势，激起女人爱美的天性欲望，也因此带动瘦身美容产业的兴隆
	瘦身美容业已不再局限于单纯的脸部、身体美化，而协助女性全方位的身心提升已是趋势，因此除了高科技仪器与天然营养品的应用，结合 SPA 与美容讲座活动，是瘦身美容产业未来的经营重点

概念创业如何执行

一个点子就能造就一个企业，概念创业有时的确有着四两拨千斤的神奇作用。但创业者如何才能从中淘出金子般的创业设想呢？

必须要经过两个重要步骤：

1. **严谨分析**。创业者应对创业点子进行冷静而细致的分析，了解清楚自己的创意是否独具匠心，有没有强大的市场需求，是否具有可操作性，在推行过程中有无保护措施。

2. **多方咨询**。任何梦想的实现都需要实实在在的实施，并且需要依靠许多外部条件。因此，概念创业者行动前最好多听听各方面的意见和建议，如成功的创业者、风险投资家、创业咨询机构等，他们提供的宝贵经验和专业指导，往往能起到点石成金的作用。

总之，创业需要创意，但创意不等同于创业。创业需要技术、资金、人才、市场经验、管理等各种因素，如果仅凭着点子贸然去创业，是行不通的。

第七节 创业模式七：内部创业

在现实生活中，往往是企业的成长落后于组织中个人的成长，而领导

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

又没有那么开明，优秀的职业人眼瞅着自己经营的业务大量地为公司创造着利润，而这些利润却大部分和自己无关，面临着创业的诱惑，在这样的背景下，企业内部创业体系孕育而生。

内部创业的模式是从美国开始流行的，但是美国的文化并不适合发展内部创业，所以并没有成功。美国内部创业不成功，主要是因为美国公司靠股权来掌控，持有新创事业一半以上、甚至百分之百的股权。像IBM或3M都会让公司内部的一个小组织研发一些新技术和产品，让他们发挥创业精神，可是当那个小组织要慢慢扩大规模的时候，总公司为了继续掌控，所以让这个小组织融入公司的大组织里，结果创业精神慢慢消失，也无法再创造效益。

什么是内部创业

所谓内部创业，是由一些有创业意向的企业员工发起，在企业的支持下承担企业内部某些业务内容或工作项目，进行创业并与企业分享成果的创业模式。这种激励方式不仅可以满足员工的创业欲望，同时也能激发企业内部活力，改善内部分配机制，是一种员工和企业双赢的治理制度。

内部创业本质上要优于自行创业，因为企业环境是创业者充分熟悉的，企业可以提供制造设备、供应商网络、技术资源、各类人才、营销网络以及企业品牌。

创业者不必费时向外界筹措创业资金，失败后果的承担责任较低，相对成功的机会也较大，因此内部创业在本质上具有先天优势。

内部创业的步骤

因为内部创业时一种在现有企业组织内部所推动的非正规获得，主要有领导人的强力支持，以及组织与管理上的诸多配合，才有成功的机会。

如表13－14所示，成功推动内部创业，有以下几个需要把握的步骤原则。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

表 13－14　内部创业步骤原则说明

内部创业步骤原则	具体内容分析
陈述方向	清楚陈述公司为了远景与目标，使内部创业者从事创新活动时有一个遵循的方向，并能与公司的经营策略相结合
	推动内部创业的企业首先在政策上要能够支持与鼓励创新行为，为其明确传达一些政策
发掘创业潜力	发掘企业内部具有创业潜力的人才，并加以鼓励支持
	企业内部创业追求的不只是金钱的报酬，还包括成就感、地位、实现理想的机会、拥有自主性以及自由使用资源的权力
	一般内部创业者都具有远视力，是一个具有行动导向的人，有献身精神，能为追求成功而不计眼前的牺牲代价。但创业行为也不能只凭热诚，创业者必须要有创意，并能提出具体可行的方案
建立内部创业团队	建立内部创业团队，寻找组织内保护人
	内部创业者除了具有创业精神以外，也必须是一位好的领导人，能够在组织内部吸引所需要的专业人才，共同组成创业团队
	在新事业开创过程中，还需要一位具有影响力的高层支持者作为保护人，协助活动所需资源，并排除创业过程中的企业内部阻力，使创业团队能够安然度过最艰辛的创业初始期
赋予自由	赋予创业团队行动自由，但同时要求成功责任
	企业对于内部创业团队的创新与创业活动，应给予很大程度的行动与决策自主，在一定范围内，创业团队可拥有自由支配资源的权力
	同时也要设定查核点对成功以责任，在未实现成功之前，创业团队必须放弃分享其他部门为企业所创造的利益
激励	采用红利分配与内部资本的双重奖励制度，来激励内部创业行为，并能容忍犯错
	一般员工对于企业奖惩的认知是冒险创新成功的报酬太低，而失败时的惩罚太重，因此，宁愿保守应对。但激励制度对于企业创新活动有非常关键的影响，所以重视内部创业的企业大都能够容忍创新时的犯错，对于创业成功的奖励，除给予升迁选择外，还给予可供自由支配的内部资本做额外的奖赏

从表面上看，内部创业是企业拿出资源来成全员工的美事，而实际上，企业也是内部创业的受益者。内部创业可以把企业中的消极因素转为

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

积极因素。企业如果给予员工内部创业的机会，得到的往往会比付出的要多得多。因此，内部创业可创造员工和企业“双赢”的局面：一方面，可满足企业优秀员工的创业欲望，最大限度地帮助其开拓自己的事业；另一方面，也使企业留住了优秀人才，充分激发内部活力，进一步扩大战略规模，从而创造更多的利润。

内部创业成功的要素

内部创业虽是一种新型的创业模式，但由于其受众面有限，只有那些大型企业的优秀员工才有机会一试身手。而且，创业行为同时受创业者和企业的牵制，要想创业成功，需要两方面共同努力。对于想尝试内部创业模式的企业和创业者，可以从以下两方面做起。

企业方面

内部创业企业成功的要素见表 13 – 15。

表 13 – 15 内部创业企业成功要素说明

内部创业企业成功方面要素	具体内容分析
资金	公司需要从利润中抽出一部分资金作为基金，用于资助那些具有可行性创业方案的员工，帮助其内部创业
强大的资源支持	企业在资源、机制上也要给予百分之百的支持。企业的支持是员工内部创业成功关键的因素
宽松的创业环境	企业应该建立一个宽松的内部创业平台，为有潜质的员工尽可能地多提供发展机会，鼓励其去独立开拓某一领域
必要的控制措施	企业要提供宽松的创业环境，通过一些措施来关心和指导员工创业，从而把员工的创业行为掌握在可控范围之内
多元化	内部创业成功的事例显示，公司内部是否有由相关人士组织团队负责的非正式任务是成功的关键之一
自愿原则	内部创业不能以强迫的方式，应该在自愿的基础上发展

员工方面

1. 合理的项目选择。内部创业虽然省去了自筹资金的烦恼，但在项目的选择、制度的建立、心态的调整等方面，都是对创业者的考验。特别是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

创业项目的选择，更是决定创业成功的关键因素。

2. 周密的前期准备。要了解公司是否具有一套完善的内部创业机制，能否给予创业员工各种支持，企业对创业失败的态度等问题；也要看看自己是否具备了创业实力，创业计划是否具有可操作性，创业项目的市场前景是否乐观等。

内部创业是一种新型的创业模式，由于其独特的优势而受到越来越多创业者和企业的关注。但内部创业并不可能全是双赢的局面。有些企业的内部创业企业发展壮大后势必会要求摆脱原企业的控制，甚至走上成为原企业强劲竞争对手的道路。

但无论如何，内部创业制度的存在却为创业者拓宽了创业的道路，改变了原来自主创业的单一选择格局，给创业者提供了一种新的走向创业成功的可能。随着企业和创业者的不断摸索，内部创业制度将会不断作出调整和完善。而作为创业者，要做的应是赶紧抓住机遇，有效利用内部创业提供的机遇，让自己的创业欲望得以实现。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第十四章　创业中常见的疑难问题



第一节　外部公共关系维护出现问题怎么办

组织生存在社会大环境中，参与社会活动必然会和外界发生联系。只有对外建立了良好的公共关系，获得外部公众的大力支持，组织的目标才能顺利实现。

> 日本管理学家奥村纲雄指出：“公共关系的学问，发源于美国。回顾当初的美国，所谓公共关系还只是企业家手上的小玩具。后来才发展成企业家所必须采用的政策，乃至变成企业家的重要哲学了。”

公共关系的概念

公共关系是一种特殊的管理职能，它帮助一个企业建立并保持与公众之间的交流、理解、认可与合作；它参与处理各种问题与事件；它帮助管理部门了解民意，并对其作出反应；它确定并强调企业为公众利益服务的责任；它作为社会趋势的监视者，帮助企业保持与社会同步；它使用有效的传播技能和研究方法作为基本工具。

外部公共关系的基础

所有的组织参与社会活动都带有很强的目的性，公共关系是主体与客体双方在共同利益基础上形成的连带关系，只有找出能引起关系双方共鸣

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的利益点才能具备建立外部公共关系基础。同时，利益需要关系双方在社会活动中协同创造，并依靠分配机制来各取所需，协同创造。传播、沟通、协调、引导、协作是建立外部公共关系的主要手段。

外部公共关系主体的确立

为了确保能有效建立外部公共关系，根据共性特点，社会组织可以分成：营利性组织、非营利性组织。

- 营利性组织是以创造经济利益为主要目的的社会组织，包括工业企业、农业生产单位、商业企业、服务业、旅游业等。
- 非营利性组织是为国家或社会公益事业服务，不以盈利为目的社会机构和团体，包括：政府部门、警察机构、新闻媒体、红十字会、福利慈善机构等。

外部公共关系运行方法

外部公共关系的运行需要围绕关系目标，针对外部不同公众的个性、特点、期望、要求及利益共鸣点，选择恰当的传播、沟通、协调、引导、协作等手段，建立紧密的公共关系，树立良好的公众形象。

面对不同的外部公共关系主体，外部公关关系运行要遵循一定的方法（见表 14－1）。

表 14－1　外部公关关系运行方法说明

外部公关关系运行面对的主体	具体内容分析
针对消费者	要强调产品、服务质量，讲究诚信，注重新产品开发，善于传播先进文化，积极引导行业潮流，不断提高专业化管理水平
	注重向社会公众传递经营信息，有效开展公共关系活动，以此扩大组织的社会影响力，获得公众的熟知、信任和支持
针对竞争者	要注重维护行业的经营秩序，力求同竞争者之间达成利益共识，并可利用双方资源优势实现局部合作，缓解彼此的敌对情绪
	树立防范意识，对核心技术和经营决策要采取保密措施，并要预防竞争者采取尖锐的竞争手段，对组织的生存构成威胁

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（续表）

外部公关关系运行面对的主体	具体内容分析
针对供应商	要在互利互惠的基础上，建立长期的合作关系，紧密双方的共同利益
	加强信息沟通和意见交流，及时解决合作中的矛盾和问题。并可通过交流会或定期拜访，加深彼此感情，增进彼此情义
针对分销商	要注重开发符合市场需求的产品，健全售后服务体系，制定积极的分销政策，加强信息沟通和协作配合，确保及时、准确供货
	注重品牌建设，加强分销渠道管理，大力给予营销支持，帮助分销商解决经营中存在和发生的问题
针对政府部门	贯彻执行政府制定的相关方针和政策，做到守法经营、足额纳税
	注重生态环境保护，积极参加社会公益活动，主动帮助政府解决就业等社会问题，以赢得政府的好评和支持
针对新闻媒介	要同记者、编辑保持良好的公共关系，经常沟通和交流。并要善于制造新闻热点，不定期主办新闻发布会，以吸引社会与媒体的关注，借助媒体的宣传影响力，提高知名度和美誉度

正确处理与政府主管部门的关系

企业要做到遵守国家权力机关和行政机关制定和颁布的各种经济法规；虚心接受主管部门的具体指导，正确对待和妥善处理国家利益和企业利益之间的关系。

此外，企业要及时了解国家经济计划、政策法令；了解政府机构的设置，职能结构、工作范围、办事程序等；遵纪守法，杜绝不良现象；企业公共人员要代表企业主动热情地参加政府主管部门的各项活动，虚心听取领导意见。

危机发生的时候，企业必须坦诚、理性面对，处理好与当地政府部门的协调关系，请政府介入解决企业危机工作的过程中来，这样更有利于企业获得来自政府层面的大力支持，为有效化解危机赢得时间。同时要尽可能地通过新闻发布会、媒体沟通会等形式告知当地公众危机危害和解决方案，并获得当地公众的谅解、信任与支持，避免危机的异地传播，避免不负责任或放大性的谣传。

总体来说，公共关系的目标是为企业广结良缘，在社会公众中创造良

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

好的企业形象和社会声誉。一个企业的形象和声誉是其无形的财富，良好的形象和声誉是企业富有生命力的表现，也是公关的真正目的。

第二节 创业时遇到资金问题怎么办

一旦确定了创业目标，创业者就会迫不及待地想采取行动，可是创业的资金在哪里呢？从哪里才能获得创业资金呢？没有资金再好的项目也只能望而却步，即使已经运行的企业，一旦出现资金链断裂，企业就很难逃脱寿终正寝的命运。

随借随还循环贷款：常规贷款一般是一笔一清的，不允许贷款循环，目前部分银行针对小企业营业收入的回笼特点，推出了小企业经营循环贷款，有适合抵押或担保的小企业均可向银行申请办理。这种贷款由银行和借款人一次性签订借款合同，在合同规定的期限和最高额度内，可以随时借款，随时还款，并可循环使用。这种贷款手续简便，借款时只填写借据，以后便不再逐笔签订借款合同。

对创业者来说，创业之初最大的问题就是资金问题，虽然依靠自有资金起步是最稳妥的办法，但自有资金往往非常有限。那么没有创业资金怎么办呢？

零资金创业

投资创业并不是有钱人的专用词汇，有钱人可以投资创业，资金少的可以找小本项目，那么没钱却想创业的人怎么办？现在没有资金又想创业的人比较多，可以从以下两方面做起（见表 14－2）。

表 14－2 零资金创业方法说明

零资金创业的方法	具体内容分析
选一个好的产品项目	最好是一些软件类、网络类虚拟产品，因为此类产品不需要实物，容易操作
	一般新产品的厂商都有开发新市场的强烈需求，由于企业及产品不太出名，市场推广难度大，因此对经销代理商的条件要求不会太高

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（续表）

零资金创业的方法	具体内容分析
先做业务代表	选好产品以后可以联系厂家要求做本地的业务代表，这是一个必须要经历的为期2~3个月的关键步骤
	新产品厂家有开拓新市场的强烈愿望，但不是说就会不考虑风险先给你发货，特别是资金及费用有限，不能对双方信誉做实地考察又没有担保的情况下

首先，需要做的是准备一份市场开拓计划书，附上自己详细的个人简历，一般提出不要薪水只要提成的业务代表（也可以兼职做），这样可以完全打消厂家的顾虑了。接下来就简单多了，要求厂家提供一份委托书，签订一份书面协议规定好双方权利与义务，提成支付时间及方式、违约责任，产品相关资料等。

接下来就是寻找目标用户，这里情况就比较复杂一些，一般的厂家是款到发货，而一般用户又要求货到付款，所以选择软件类、虚拟类产品就是因为软件类、虚拟类产品发货时间快，甚至可以先发货再付款。

对于要求货到付款的，可采取以下两种办法解决（见表14－3）。

表14－3 货到付款解决方法分析

货到付款的解决方法	具体内容分析
预付款	风险最低，收益最快
	这样的用户很难找，对个人能力考验最大
	现在流行的特许加盟费、特约经销、购买消费储值的方式都属于这一类
个人借款	这种情况下一定不能做赊销，首选的理想用户应该是集团用户、愿意加盟或现款现货的经销商
	一个交易周期从厂家提货开始约15天以内就可以完成，这样一次交易金额大约几千元到数万元，风险并不大
	为了防范风险，可以要求用户预付20%左右的定金，签订一个简单的订单（供货合同），约定货到付款

这是一种没有资金但可以筹措短期资金来保证交易完成的情况，一般完成一次交易以后就可以从中得到一次业务提成，这样多做几次就离自己创业的梦想不远了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

筹集资金

对于创业没有资金的人来说，筹集资金是一个很好的解决方式。筹集资金的说明见表 14 –4。

表 14 –4　筹集资金说明

如何筹集资金	具体内容分析
靠良好的信用	良好的信用和经营信誉是创业者的无价之宝，可以有效地说服他人为你的创业提供各种方便条件
加盟连锁经营	有许多大公司为了扩大市场份额，纷纷选择连锁经营的方式来扩充自己，为了有效而快速地扩大连锁经营的覆盖面，他们广泛吸收个体业主加盟经营。为此，他们常常会推出一系列优惠待遇给加盟者，这些优惠待遇或是免收费用，或是赠送设备，虽然不是直接的资金扶持，但对缺乏资金的创业者来说，等于获得了一笔难得的资金
接手亏损企业变现	在经营活动中，经常会出现一些亏损企业，这些亏损企业你可以接手，然后作为抵押物向银行贷款变现而获得创业资金
	这种筹资方法风险比较大，获得创业资金的代价是要承担一大笔债务
寻找风险投资	有很多大公司、大集团甚至个人手中掌握了大量的闲置资金，他们十分希望能找到一个可靠的投资对象，假如你有好的项目，不妨找找风险投资
	可以通过亲朋好友的介绍
	可以委托专门的风险投资公司代理
	可以适当做寻资广告或者上网发布寻资信息
做贸易积累资金	可以先替别人搞营销，待积累了一定的资金和经验后再去创业
“滚雪球”	用很少的钱贷到更多钱的一种筹资方法
争取免费创业场所	创业之初的很大一笔投资是用来支付房租的，只要能想办法获得一处免费的创业场所，那就相当于得到了一笔可观的创业资金
争取创业贷款	现在有的银行为了拓展信贷业务，充分考虑了创业者寻找担保的实际困难，纷纷主动寻找担保方，为有意创业的人提供免担保贷款
争取政策性扶持资金	各地政府部门每年都会拿出一些扶持资金，假如你是高科技人才，不妨争取这样的政策性扶持

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（续表）

如何筹集资金	具体内容分析
社会游资	社会游资的借贷主要有两种方式：一是由借贷者自己担保，即用一定的实物作抵押；二是第三者提供信誉担保
	社会游资对个人投资者的借贷是有一定限制的，5 万元以下的借贷不太好借
	社会游资在拆借前，大多要对借贷人的投资项目进行考察，看看借贷人是否有能力还贷
	一些冷门、偏门的行业投资借贷要困难些，社会游资追求的是高周转率，借贷的时间尽量要求短
民间拆借	民间拆借的方式最直接、最简单，而且没有繁杂的手续，只要被拆借对象同意，一般都不需要第三人担保或是相应的财产抵押，只要借贷人向被借贷人出示一份借贷还款证明就可以了
	被借贷人十分看重借贷人的社会信誉，只要被借贷人认为借贷人可靠，被借贷人一般就会将款借出
	民间资金的拆借量一般不会很大，还款期限也比较灵活，如果拆借人在到期无法偿还的情况下还可以向被借贷人申请延期
银行贷款	个人创业贷款相对比较困难，如果在创业时遇到困难，比如资金周转缓慢、盈利效率低下、投资决策失误、资金链条断缺等因素，无法按期偿还银行借贷时，要延期偿还很困难
	银行贷款要有一定数量的实物作抵押，然后再根据银行的相关贷款规定，按抵押物评估价的一定比例发放贷款

在创业初期，最好是尽量减少现金的投入，如果一次性投入在 5 万元以下，应尽量采取民间资金拆借的方式；如果一次性投入在 10 万元以上，则尽可能地拆借社会游资。这两种借贷方式都比较灵活，而且还款方式也可以直接和当事人协商，这对初次创业者是非常有利的。

第三节 出现公共危机该如何解决

在公共危机中，企业是向左走，还是向右走，是趁火打劫还是雪中送炭，会在公众心目中造成完全不同的形象。如果是从长远的角度出发，站

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在良心的一边，以社会和公众的利益为重，品牌的美誉度会快速地提升；但如果是企业急功近利，站在铜板的一边，为了商业利益不择手段，使危机雪上加霜，则会严重危及企业和品牌形象。

农夫山泉成立于1996年，中国饮料企业十强之一。2007年5月底，蓝藻袭击太湖，600万无锡人无水可用。农夫山泉及时无偿捐赠10 000箱纯净水给无锡低收入家庭。在这次蓝藻危机中，农夫山泉体现了高度的社会责任感和敏锐的公关嗅觉，打出了漂亮的"农夫三拳"。

公共危机出现的原因

全球化使公共危机带有全球波动的特点，在另一个国家发生的公共危机也可能会使我们受损；随着信息化的发展，我们能及时了解到发生在别国的公共危机事件，这可能使我们在主观上有一种加重的感觉。

公共危机更多的是基于信息的全球化，以及由此带来的在全球范围内的了解和认知，作为人的个体越来越重视生命的价值，并给予各类危机高度的重视，形成了一个又一个焦点。

许多企业在面对危机的时候，不知道该如何应对，一个很重要的原因就是危机防范意识不强，缺乏危机管理机制。

那么企业应该如何面对突如其来的危急呢?

企业危机管理

企业危机管理，就是指企业在经营过程中针对企业可能面临或正在面临的危机，对危机预防、危机识别、危机处理等行为所进行的一系列管理活动的总称。

从危机的发展过程来看，可以把危机管理分为危机防范、危机处理和危机总结三部分（见表14－5）。

表14－5　危机管理内容分析

危机管理内容	具体内容分析
危机防范	危机随时可能发生，而且在企业的生命周期中它也是不可避免的，如果等待危机发生时再面对就会手忙脚乱，不知如何应对，所以企业的危机防范工作是必需的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（续表）

危机管理内容	具体内容分析
危机防范	建立一套规范、全面的危机管理系统，如强化内部危机意识，寻求企业发展的同时设想危机可能
	设立应付危机的常设机构，如企业内部危机管理小组，不断分析危机情境，重点分析危机信号、把握危机先兆
	预先制定危机策略，并适时地进行危机管理的定期模拟训练，提高危机管理水平
危机处理	以最快的速度来应变并保证企业的正常运转，同时注重长远利益，更多地关注危机中员工、消费者、社会的利益，这样有利于维护企业的形象，也有利于企业的长期发展
	危机时期，企业要维持发展，就必然比平时更加强化成本核算，尽可能开源节流，因此特殊时期需要合理配置人力资源，合理改变工作方式
	把危机带来的最需要完成和可能会对商业活动造成麻烦的事件一一列举出来，具体分析可能产生的后果，并且估计预防所需的花费；应注重改变经营策略来积极应对公共危机对企业经营的影响，其中一个重要的渠道就是利用电子商务进行商务交易
	企业在注重自身内部调整的同时，应与上级有关部门保持密切联系以求得指导和帮助，密切关注政府对危机事件的态度和进程，以便适时有效地提出应变措施，减少损失，并在危机事件结束后最快地实现正常运营
	减少公共危机影响的同时，积极承担责任，树立良好形象，真诚地回报社会和广大的消费者，积极提升企业自身的社会价值
危机总结	危机结束后，全面调查危机发生的原因和相关措施
	对企业危机管理工作进行全面客观评价，包括评价企业危机管理的预警系统的组织和工作内容、评价危机应变计划、危机决策和处理方法等，同时应详尽地指出突发事件中反映出的危机管理工作中存在的各种问题
	结合分析和评价的结果，综合归纳危机所涉及的各种问题，并分别具体就某一个或者多个问题提出整改措施，责成各责任部门逐项落实

危机处理的原则

在危机管理的全过程中，企业要努力减少对企业信誉带来的损失，针

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

对危机管理的目标和特点，一个完整的危机管理方案应遵循有关原则（见表 14 –6）。

表 14 –6 危机处理原则分析

危机处理的原则	具体内容分析
未雨绸缪	企业要有强烈的危机意识，把危机管理工作做到危机实际到来之前，为企业应付危机做好组织、人员、措施上的准备
快速反应	企业须迅速研究对策作出反应，减少危机的损失，保证信息渠道顺畅。对各类信息作出敏锐正确的反应，高效率和连续工作是做到快速反应不可缺少的条件
人道主义	危机处理中应首先考虑公众利益，危机可能会带来生命财产的损失，因此企业要给公众足够的信息，使其获知企业是有同情心、对公众负责、有社会责任感的
有的放矢	危机管理应针对不同危机及环境特点，或者特定危机各阶段不同目标，确定重点工作、目标公众等，提出的解决措施和处理程序有较强针对性和适应性，取得实效

化危机为机遇

公共危机对企业并不一定只是坏事，有时反而可能是一个发展机遇。因为每一个公共危机的发生会对传统的经济模式产生根本性的冲击。

例如：在“非典”期间，人们都不愿意到商场去，这样就刺激了网络购物的发展；有些针对公共危机的应急产品也会有所发展。罗氏公司就是利用禽流感事件重新树立了自己的企业形象。

第四节 哪些行业适合女性创业

新经济时代的特色就是以知识工作为主流，任何一个行业都有可能让女性发挥创业潜力。不管是高学历妇女凭知识专业提供服务给企业，或是一般妇女靠才艺或一技之长提供服务给消费大众，都有很大的选择空间。但女性更适合从事哪些类型的创业活动呢？

在每个辛勤忙碌的蚂蚁群落中，总有那么几个无所事事、游手好

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

闲、从不干活的蚂蚁。它们并非剥削者和寄生虫，而是专司组织、思考和指挥，它们的存在保证蚁群的生存与发展。蚂蚁专家曾经把蚁群中的这些懒蚂蚁拿走，结果是要么蚁群中又产生了新的懒蚂蚁，要么是蚁群就此莫辨东西、最后趋于衰亡。创业家和懒蚂蚁有几分相似，都是不屑于杂务而长于辨别方向和指挥，这种领航的能力很大程度上来自直觉，而我们知道，女人的直觉是很好的。这也许就是有越来越多的女人进入优秀创业家行列的原因吧。

适合女性创业的领域

下列五类以服务业为主的领域，可以作为女性创业的参考（见表 14－7）。

表 14－7 女性创业类型分析

女性创业类型	具体内容分析
创意服务	以创意发想、执行为主要工作内容的职业，适合需要自由而不喜欢受拘束的创意工作者，由于此类工作地点非常具有弹性，因此也适合想在家工作以便兼顾家庭的职业妇女
	企划公关业
	多媒体设计制作业
	翻译编辑类
	服装造型设计业
	文字工作者
	平面设计工作者
	广告、摄影
	音乐创作
专业咨询	提供专业意见，以口才、沟通能力取胜的行业
	工作内容与场所富有高度弹性，跑单帮游走各家企业或成立工作室的可行性极高
	企业经营管理顾问业
	旅游信息服务业
	心理咨询类
	专业讲师
	美容美体咨询顾问

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（续表）

女性创业类型	具体内容分析
科技服务	拥有计算机或网络相关专长，创业机会相当多
	软件设计
	网页设计
	网站规划
	网络行销
	科技文件翻译
	科技公关
生活服务	衣食住行娱乐等，一般民众日常生活方面的服务
	西点面包店
	咖啡店
	中西餐饮快餐店
	服饰、鞋店
	金饰珠宝店
	居家用品店
	体育用品店
	书籍文具租售店
	视听娱乐产品租售店
	美容护肤点
	花店
	宠物店
	便利商店
家教看护	才艺班
	幼儿园
	托儿班
	家政服务
	居家照护
	老人安养服务

女性创业的优势

女性创业的优势在于：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1. **获利能力更强**。女性善于理财，能勤俭创业，比男性更会精打细算。而且不少创业女性思维方面的缜密性较强，不急于资本的快速增长，会在力求获利的前提下，使企业稳定发展。

2. **决策更谨慎**。在重大决策方面，女性因为其社会角色决定了她们下意识中存在一种危机感，这会使女性做事比男性谨慎，决策时考虑问题全面，不轻易冒风险。

3. **管理更人性**。在管理方面，女性的温柔、富有人情味的性格决定了她们在管理中更有优势和特长。21 世纪对管理者的要求是人性化、柔性化的，而这恰恰是女性的风格体现。

女性创业需要注意的事项

虽然有许多的行业可供女性来创业，但是有一些事宜需要清楚。

- 不要一开始创业就把自己定位定得很高。
- 即使是小成本投入，也要树立投资风险意识。
- 最重要的一点是要有创意。
- 创业的成功，首先取决于有没有成功的欲望，这是成才与成功应具备的先决条件和内在素质。
- 即使有资金，但如果没精力自己去做，还是不要投资的好，尤其是不了解的行业。
- 很多女人都有创业的梦想，但大抵只是做过一些调查，整理一些资料，然后都以缺少志同道合的伙伴、资金不足、精力不足、经验不足等种种理由而夭折。成功，贵在持续的激情。
- 清楚自己的创业兴趣、创业能力和自己的性格特征，这有利于选择适合自己的创业之路。
- 调整好心理状态，做好面对压力和挑战的心理准备。
- 要尊重别人的生活方式，身处事业之中的女性常常会对全职的家庭主妇表示不理解，而家庭主妇也会认为事业型的女性没有尽到女性的社会责任。女性的任何一种选择都无可厚非，应该尊重别人与自己不同的生活方式。
- 安排好家庭角色和社会角色各自的分量。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

影响女性创业的因素

也许是自古以来都受着男主外女主内的思想因素，女性创业在不同程度上受到影响。新时代的女性已经开始打破往日的局面，但还是存在一些影响女性创业的因素，那么影响女性创业的因素有哪些呢？影响女性创业的因素见表 14－8。

表 14－8　影响女性创业因素分析

影响女性创业的因素	具体内容分析
安于现状	有许多女性根本没想过创业，满足于生活现状，不想有所改变
	怕承担风险
	贪图安逸
	怕吃苦受累
	缺少创业的欲望和冲动
资金不足	初始资金往往来源于个人和家庭的劳动、经营所得的积累
	通过银行贷款、民间借贷等途径筹措
性别歧视	在创业中遭遇了社会的性别歧视
	社会舆论的不公正
传统观念影响	女性的动机却是"社会的接纳"
	传统的"男主外，女主内"的观念和生理因素使女性在创业时产生了依赖、自卑心理
	心理弱势成为女性开拓创业的最大心理障碍
市场竞争不规范	女性又肩负着事业与家庭两副重担，难以有更多的精力应酬社交事务，处理各种关系
	无序竞争、经营缺乏诚信、道德失范等现象严重影响女性创业的积极性

因为性别的局限，女性在自己创业的时候，不可避免地也会遭遇一些问题。首先是人脉问题，女性在商业上的人脉一般不如男性，大部分女性天性不喜欢应酬，社交的圈子有限。女性在工作之余一般很少另结人缘，这些特性对事业会有负面影响。其次是专业知识问题，管理需要全面的知识结构，部分女性以前没有担任过管理职位而选择创业，需要补充大量的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

知识。最后是坚强的意志力，这是创造力的必要条件，否则难以开拓出新局面，而女性在这方面特别需要亲友的支持。

所以，女性创业要注意把握几个心理因素，要敢于承担风险，要有冒险精神，这样才有可能开创出未来局面；能够把握时势，目光敏锐，顺势而起；能够结合个人理想与组织目标建立企业，能将这两者结合在一起时，才可能形成共同的远景；能够让企业成长，并且获得利润。

第五节 开好夫妻店需要注意哪些地方

人们爱用“夫唱妇随”来形容夫妻间的合作，也爱用“开夫妻店”来形容这种合作关系的一类形式。

夫妻店的优势

“夫妻店”是最佳的创业方式之一，所谓“夫妻同心，其利断金”，就是这个道理。夫妻创业有着其他创业形式无可比拟的优势（见表 14 –9）。

表 14 –9 夫妻店优势分析

夫妻店的优势	具 体 分 析
成本低	另一半的无私奉献，节省了许多人力成本和管理费用，使企业得以把资金用在最需要的地方
经营难度低	双方是夫妻，什么事情协调很方便；男性注重大局，女性注重细节，刚好性格互补；夫妻在一起的时候比任何经营团队都要多得多，经营方面的沟通和交流也更多，对企业发展很有利
风险低	对另一半很放心，不需要再请一个人去监督，更不用担心挪用公款、携款潜逃之类的事情发生，外出的时候心里也很踏实
可以增进夫妻感情	夫妻店对维持和增进夫妻感情是最好的选择，因为双方的生活目标和理想一致了，劲也往一块使了，这个家庭也就更紧密地团结在一起了
有利于初期财富增长	婚姻本身就是个经济共同体，与其他非婚姻状态的对手相比，要多一个稳固的后方。初期阶段良好的夫妻感情以及两者非常接近的目标会令双方的联手合作效率非常高

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（续表）

夫妻店的优势	具　体　分　析
关系稳固	财富夫妻尤其是创业夫妻的关系是最稳固的，因为这些创业夫妻在经历过商场如战场的风风雨雨和惊涛骇浪后，其中的任何一个都在企业内部占据了一个重要位置，夫妻之间也早已结下一段“商业伙伴＋另一半”非同寻常的关系，这种地位很难被他人取代

夫妻店的风险和需要注意的问题

虽然夫妻店有许多的优势，但也不可避免地存在许多风险和问题，这需要打算开夫妻店的人们特别注意（见表14－10）。

表14－10　开夫妻店风险与问题分析

开夫妻店的风险与问题	具体内容分析
容易产生矛盾	创业的现实一点也不浪漫，生意上的折磨往往不易跳脱，难免有人会将工作中不如意的情绪带回家里。于是，矛盾产生了，共同创立的事业变成了夫妻双方必须特别留意的问题
忽视家庭建设	事业牵扯两人过多的时间和精力，就很难避免对于孩子与老人的忽视，老人或孩子不小心有什么不测发生，自责带给心理上的压力，以及夫妻双方对于责任的推脱、埋怨，会使家庭分崩离析
资金问题	夫妻创业可能使一个家庭由双薪收入转为单薪，资金调度失灵，或者创业失败，不但增加家庭的生活压力，更有可能造成夫妻失和
缺乏理想	夫妻店一般都是本小利薄，素质较低，基本上没有什么特殊的技能，只能从事比较简单的商品交换，多数的夫妻店没有远大的理想和创业激情
规模难以扩大	有些夫妻店从事作坊式的生产经营，有的人是有些传统的生产技能或者是“窍门”的“绝技”，大都相当保守，“教会徒弟，饿死师傅”就成了这些店的箴言，为了长期保持自己的“优势”，他们不想也不敢扩大生产经营的规模
投资理念低	多数夫妻店本小利微，赚钱不易，资本积累相当缓慢，由于资金来之不易，他们就看得十分的珍贵，一般不冒着风险去投资，越不敢投资赚钱越难，赚钱越难越感到钱的珍贵，钱越珍贵就越不敢投资。从而形成了多数夫妻店投资理念上的非良性循环，制约着它的发展

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（续表）

开夫妻店的风险与问题	具体内容分析
决策机制不健全	多数夫妻店的职业素质不高，信的是眼前利益，没有发展和长远梦想。在重大决策上，夫妻之间往往是谁强悍，谁坚持、谁对家庭贡献大谁就说了算
核算机制不健全	夫妻店里除了夫妻之外，一开始帮忙的多是父母、子女或其他亲属，所以，多数夫妻店的经济核算都是模糊账，限制了发展
管理机制不健全	夫妻店一旦得到发展，招了一些员工，也要制定一些规矩。但是，因为很不完善，往往是反复无常、朝令夕改，加之同劳不同酬，同功不同奖的现象一般很严重，管理上的歧视和分配不公，不仅难以留住外来的人才，内部也会出现各种矛盾
经营环境狭小	夫妻店要想得到发展，多数都需要得到亲朋好友和一些职能部门在资金、信息、技术或者是经济环境上的支持和帮助，而这就会成为夫妻店发展的沉重负担

如何开好夫妻店

鉴于以上一些优势和需要注意的问题，在开夫妻店的时候，就需要做好以下一些工作（见表 14－11）。

表 14－11 如何开夫妻店分析

如何开好夫妻店	具体内容分析
分工明确	夫妻在创业前，应先确认创业后各自的角色与职责，可以依个人的性格与兴趣规划，两人通力合作又各司其职是创业时事半功倍的关键
抓住先机	在已经趋于成熟细分的市场中独辟蹊径，准确把握未来的变化动向，并掌握其走势，抢得先机，是成功非常重要的因素
一致努力	夫妻创业的优势是更方便也更善于沟通，如果沟通不讲究方式方法或者沟通渠道不畅通，会带来很大的负面影响，夫妻双方共同的爱好和追求，朝着一致的方向去努力，努力发挥创业的优势
学会理财	创业获得阶段性成功后，如果没有健全的理财意识，不能将利润进行合理分配再投人，那么很有可能从此成为由盛转衰的转折点

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（续表）

如何开好夫妻店	具体内容分析
资金充足	创业的夫妻一定要准备充分的资金后再行创业，最好能预留 1/3 的创业资金以供家庭生活的周转

夫妻店只是企业的一种存在形式，企业是什么形式并不重要，企业发展的关键在于企业的拥有者有没有发展的决心和能力，而不是其他的形式。事实上，没有任何一种企业形式是完美无缺的，企业的长期生存和发展才是最重要的。

第六节　加盟代理品牌需要注意什么

随着加盟代理行业的快速发展，很多加盟代理商希望通过这种加盟方式，获得更大的市场业绩。而很多追随者，也希望能够通过加盟代理，创立自己的第一份个人事业。然而，面对市面上数量巨大情况各异的群体，加盟者应辨清方向，看准市场。

加盟和代理的区别：加盟一般要付一定加盟费，代理通常不用；代理商可以享受到区域性的产品保护，价格优势，属于厂家在当地的代言人，有一个销量的要求，而加盟商仅是终端商的一种，是销售点的一种，产品价格方面没有优势；代理是把这个区域的经销权全部授权给你，是排他的也是唯一的，加盟是商家或厂家扩大销量的一种经销方式，一般有统一门头，统一装修，统一着装的要求，加盟一个正规的特别是有经验和实力的商家能使你的经营风险降到很低；代理商是在授权地区能代表或替代公司，在营销上拥有更多的自主权；而加盟商要认同经营理念，遵守公司的规定，并接受公司的监督。

代理品牌

进军品牌代理领域，方法诀窍自然有很多方面，在同一个环节上的好的处理方法也有很多种，但至关重要的前提是“正确的选择”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

品牌代理要过选择关

品牌代理说明见表 14－12。

表 14－12 品牌代理说明

品牌代理	具体内容分析
品牌选择	选择品牌有一个普遍规则，就是选投资回报大而且快的品牌，但是在实际操作中，也有具体情况
	根据自己的实力选择品牌，不同的品牌有不同的代理加盟条件，有的是买断经营，有的是押款代销，不同的品牌价值也不相同，考虑以自己的实力能代理什么样的品牌，或者考虑什么品牌能和公司实力在形象定位上匹配，这是一种选择标准
	根据个人爱好选择品牌，一般是个人代理商，所代理品牌的共同点是个性化，有可能是小众偏爱的风格，因为代理商对自己喜欢的品牌有热情，从量上来看，做不到多大，但运作情况会比较良好
	根据市场需求来选择品牌，这样的代理商一般较保守，偏向大众消费，前瞻消费和引领消费的属性不强
货品选择	货品选择经常是令代理商困惑的难题
	订货的关键是要减少库存的可能性，同时注意品牌形象款和实际热销款的配比
	长期细致的市场分析眼光要独到。“眼光＋胆识”是制胜法宝，具有这两种素质，来自对品牌代理的敬业精神
心态选择	选择以怎样的心态来做品牌代理非常重要
	要认真对待
	代理品牌前，理清整套的代理运作思路，甚至形成文字方案
	具体操作中，保持定期做经营报告的习惯，做到对销售情况、销售前景心中有数

代理需要注意的事项

代理性质的，主要应注意的是：

- 产品质量，这个是硬指标。
- 利润空间，大点比较好，但是暴利也要慎重。
- 是否旺销？产品整体是否旺销很重要，如果整体情况不好，特别是那些有点历史的产品，最好放弃。
- 是否适合？需要自己判断。在别的地方适合的，在这里不一定适

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

合；在别的地方不适合的，在这里也不一定不适合，所以要进行比较专业的市场调查。

加盟

加盟“老字号”需要注意的问题

加盟“老字号”应注意的问题见表 14－13。

表 14－13　加盟“老字号”注意问题分析

加盟“老字号”应注意的问题	具体内容分析
加工技术能否得以普及	很多“老字号”的诞生具有偶然性和突发性，在产品加工工艺上往往是只能通过一些言传身教的感观标准，难以通过数据化准确地表述商品的标准作业流程，这些含糊的产品生产方式导致加盟者无法生产加工出源自“老字号”的精致产品
	“老字号”如果要连锁化，首先要解决的首要问题是加工技术如何能够得以普及，如何在能够用数字和标准的状态下生产出相同的商品，否则，加盟者学到的可能毫无用处
是否适应市场变化	有些“老字号”的产品在当时的社会环境下广受欢迎，然而在如今可能存在营养不合理，产品款式老套的问题
	“老字号”的一些特色产品正在退出历史舞台

特许加盟需要注意的问题

特许经营是一种较为复杂的经营模式和经营体系，适用于各行各业，涉及的方面也比较多，从招募加盟到加盟店开业再到货品配送等各个环节都需要有相关的文件规定（见表 14－14）。

表 14－14　特许加盟注意问题分析

特许加盟需要注意的问题	具体内容分析
是否具备完备的法律文件	特许体系能否正常运行，很大程度依赖于有关法律文件是否完备、具体
	加盟手册是招募加盟者最重要的文件，包括：特许者的有关背景资料介绍，特许体系的宣传介绍，加盟条件与权益，投资计划书、加盟程序、加盟申请表与市场调查表

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（续表）

特许加盟需要注意的问题	具体内容分析
是否具备完备的法律文件	加盟店营运手册是加盟店经营管理的指导性文件，包括：店面的设计，货品的摆放，人员的管理，财务的管理以及客户服务
	特许者内部关于加盟店的管理监督机制。这是特许者内部的文件，包括：人员的配备，管理的内容，检查的方式，时间、财务的控制，各加盟店之间的协调，广告宣传的开展
	特许者内部有关货品配送的机制。特许者内部的管理文件，包括：机构的设置，人员配备，职能要求，货品的采购、集中、调配、运输等
	特许经营合同的形式和内容。合同内容：特许者与加盟者主体资格的确定；特许经营授权许可的内容、范围、期限、地域；特许者的基本权利和义务；加盟者的基本权利和义务；有关费用的支付方式；保密和限制竞争条款；合同变更和转让问题；违约责任；合同的终止和纠纷的解决
	附属合同：商标许可使用合同；加盟店经营管理合同；加盟店财务管理合同；人员培训合同；技术支持和售后服务合同；配送合同
签订特许加盟合同时应注意的法律问题	加盟店是否可以与总店用一个字号
	加盟店与总店使用一个字号的利与弊
	其他人未经总店许可擅自注册总店字号如何处理
起草特许经营合同要考虑的因素	加盟者应全面了解特许企业的性质、类型、所拥有的商标、商号、专利等知识产权的状况，包括商标、专利的注册号，以及到其他加盟店了解经营情况
签署特许经营合同要考虑的因素	签署合同时要注意加盟者的身份。主要考虑是与加盟者个人签合同还是与加盟者成立的公司签特许合同
	执行合同时要考虑政策变动或突发事件的影响
特许经营合同的终止和争议的解决	合同终止或解除时摘牌问题。双方应在合同中明确约定此类问题的解决方法
	双方如选择仲裁方式解决争议，应在合同中约定仲裁条款，仲裁条款应明确仲裁机构名称、仲裁事项、仲裁效力等内容。如到法院诉讼，双方也有权选择管辖法院，这样有利于双方尽快解决争议

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

投资加盟防止“四大误区”

投资加盟是一把双刃剑，如果选得好，可以帮助你成功创业，但是如果选得不好，也可能造成很大的损失。投资加盟的误区见表 14－15。

表 14－15　投资加盟误区分析

投资加盟的四大误区	具体内容分析
随波逐流	什么东西炒得最响，就跟着什么做，或把自己当成目标消费群，而投资者的信息获取往往不对称，对市场的把握难免出偏差
包赚不赔	特许经营和其他任何投资一样，需要的是全身心地投入和参与，完全的依赖心理会导致惰性，无法得到预期的回报，甚至还会面临失败的危机
擅自主张	特许经营的优势就在于简单的经营模式和统一的品牌概念，加盟者擅做主张添加自己的想法，不仅会把简单的事情复杂化，而且还可能破坏原有的品牌形象而导致不良后果
数字感动	加盟者在投资前往往十分注重财务分析，但又往往会被表面的数字所迷惑，不去考虑许诺的利润有没有实现的可能

总之，加盟代理者在选择加盟代理商时一定要理性，在充分考虑自身实际情况的条件下，选择合适的加盟代理商。

第七节　公司财务混乱怎么办

企业的管理、运作、发展等都很难离开资本或资金的支持，而资本或资金的直接管理人员，也就是企业内的财务人员在很多时候能直接改变或影响企业正常进行的各种运作。好的财务管理能够支持企业所进行的各种运作及发展规划，而混乱的、不能很好进行财务管理的企业往往会受到影响，最终是不可能发展壮大的。

广泛的财务包括会计与财务管理两个部分，前者是通过借贷等记账的方法，将企业过去的资金运营情况进行记录整理与分析，而财务管理则是包括企业的融资、财务管理制度、与投资人的沟通在内的一系列管

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

理内容。前者反映了企业运营的种种后果与现状，后者则关系到企业今后的走向与成败。创业企业的失败，绝大多数问题都出在财务上，要么资金枯竭而亡，要么资不抵债破产倒闭，其中种种原因都与创业企业的财务有关。

财务管理

财务管理是企业组织财务活动和处理财务活动中所发生的财务关系的一项经济管理工作，是企业管理的一个重要组成部分。

公司财务混乱的原因

新创企业财务混乱的原因主要有以下几种情况：

- 公司各部门没有设立财务机构，或者岗位责任不清晰，财务人员不具备专业财务技术。
- 对企业资产进行任意评估。
- 没有健全合理的财务会计制度，不能按规定定期结账和处理日常事项。
- 公司账目混乱，财务数据失真现象普遍，账实不符。

针对上述现象，企业应该怎样处理财务混乱的情况呢？

如何完善财务管理

加强财务管理是实现企业效益转变的必然选择，也是企业实现长足发展的必由之路，如何真正发挥财务管理在企业管理中的作用，应做好以下几方面的工作（见表 14－16）。

表 14－16 完善财务管理说明

如何完善财务管理	具体内容分析
重视财会工作	创业者要选派思想素质好、责任心强、业务水平高的人员充实财务班子
	更新观念，树立财务管理是企业管理核心的新观念，增强财务管理意识

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（续表）

如何完善财务管理	具体内容分析
提高财会人员的业务素质	财务管理人员不仅要懂得会计核算，更重要的是要善于理财，即如何发挥财务管理的职能
	财会人员除具备扎实的专业知识外，还要求熟悉国家法律、法规制度，对社会环境有一定的观察力和预测能力，以及具有较强的管理能力。发挥计算机在会计核算和财务管理方面的作用，通过采用商品化会计软件，使会计凭证的制作更加规范
	入账及时，数据准确，系统能够自动生成会计报表，以高质量的会计信息参与企业的经营决策
构建资金管理体制	建立有序的资金循环机制。强化资金统一管理，集中调度，有偿使用，内部使用资金模拟银行结算，保持合理的筹资结构，适度负债经营，力求降低筹资成本和筹资风险，保持良好的融资信誉
资金构成合理化	运用财务测算方法确定最佳购存点上的资金结构
	改变财务部门坐等货款回笼的被动局面，采取机动、多变的结算方式，加大财务部门对资金运筹的调控力度，监督以货币回笼为中心的销售责任制的实施
	时刻注意资金运转偏差，适时实施资金结构调整
加强投资管理	多方收集企业外部的有用信息，主动研究市场，自觉参与企业投资项目的测算论证，加强长期投资的可行性研究，树立投资回报观念
	准确比较项目的投资回报率和筹资成本率，追求投资效益最大化，对投资项目定期审计，加大对在建工程的财务监督，跟踪考核项目的资金使用效果
加强资金补偿积累	合理制定税后利润分配政策，尽可能用于企业扩大再生产
加强成本费用管理	财务部门要发挥自身拥有大量价值信息的优势，运用量本利分析法，合理测定成本最低、利润最大的产销量，减少无效或低效劳动
	从产品的设计、论证抓起，把技术进步、成本控制和经济效益有机地结合起来，把成本浪费消灭在产品的“源头”，实现财务部门抓成本管理的事前参与和超前控制
	重点抓好采购成本、销售成本、管理费用等支出的管理
	销售成本控制重点放在销售费用、压缩库存、清欠货款、减少资金占用和利息支出
	管理费用的控制重点放在业务招待费、差旅费上，严格审批手续

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（续表）

如何完善财务管理	具体内容分析
财务管理预算化	企业决策执行机构按照财务预算的具体要求，按季分月滚动下达预算任务
	财务部门按照预算方案跟踪实施财务控制和管理，严格执行各项财务政策，及时反映和监督预算的执行情况
提高会计工作质量	建立健全内部财会制度，结合自身生产经营特点和管理要求制定内部财务管理办法

应该遵循的财务原则

创业者要遵循以下财务原则：

- 创业者应根据自己所在的行业和运营特点，以流程控制为主，辅助其他手段，单人可以同时管理钱、物，节约人力成本。
- 按照财务成本管理中的可变和不可变成本概念，结合公司实际，确定保本销售点，确定短期发展目标。
- 确定影响利润的主要因素，加强管控，降低成本，提升利润空间。
- 针对自己所在行业和公司特点，建立内部核算体系。
- 对创业者来说，现金流量表最重要，结合现金流量表和利润表，作出的财务分析才有价值，因此，创业者要学会看现金流量表。

如果情况允许，财务分析要自己亲手做。这样，一是印象深刻，二是可以根据需要出报表判断经营成果。

随着社会经济的不断发展，财务管理在经济活动的作用与地位越来越重要；经济发展越来越快，对财务的要求也越来越高，完备的财务制度，规范的财务管理是保证一个企业正常运作及发展壮大所必不可少的，同时也能够对企业的成长提供一定帮助。所以说，创业初期，不管企业的规模有多大，都必须有财务制度和会计操作准则，做到有规范可依据。

第八节 如何开始特色经营创业

特色经营是一种经营理念，它的出发点和归宿在于市场需求和顾客满意。特色经营的本质，就是切合市场需求，满足顾客需求的经营。而顾客的需求既包括现实需求，也包括潜在需求。你要把顾客的潜在利益变成现实的产品和服务。你开发了有特色的产品就满足了一部分顾客的需求，实

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

现了与竞争对手的差别，达到了别具一格，出奇制胜的效果。

运动鞋浸在鱼缸里卖：一个玻璃鱼缸摆放在品牌专柜中央，缸内水草摇曳，气泡翻腾，不过鱼缸里可没有金鱼，而是放了只用牛皮制成的运动鞋。专柜的宣传海报上特别指出鞋的防水性。如此独特的方式，不但牢牢抓住了顾客的“眼球”，亦引起了当地媒体的兴趣，纷纷报道，无形中免费为该商家宣传了一把。

如何搞好特色经营

企业是经营特色的主体，培育特色、凸显特色是企业经营特色的目标，经营则是企业培育和凸显特色的过程。企业如何经营“特色”呢？企业的特色经营策略分析见表 14－17。

表 14－17　特色经营策略分析

特色经营的策略	具体内容分析
善于创新	经营特色就必须勇于创新，一定要拿出魄力和决断力，在创新方面去力求寻找新的机会
关注顾客的需求	经营特色的目标是凸显特色，从而吸引顾客、维系顾客，企业有无特色的唯一评判者是顾客，脱离了顾客，企业的活动就基本失去了意义
恰当定位	恰当定位是企业经营特色的核心，在于在认真分析环境的基础上细分顾客群，然后作出准确的市场定位
把握潜在的良机	经营特色，就必须能够把握住许多商机，很多时候生意的成功在于是否能够掌握潜在的良机
经营好商品和服务	销售的商品和提供的服务是特色的集中表现，离开了商品和服务，顾客不容易感知企业的特色，企业培育自己的特色要体现企业整体的价值
追求合理的利润	经营特色经营的目的就是追求合理的利润，不能单凭卖的方式一味地去吸引顾客，而是应以更好的服务内容去获得正常的合理利润
完善的顾客数据库	完善的顾客数据库便于企业与顾客沟通，有助于企业持续改进自己的经营活动，有助于企业留住自己的客户，提高顾客资源对企业价值，最终根据顾客的要求经营出自身的特色
共同经营特色	只有企业上下对经营特色达成共识，通过齐心协力的培育，才能塑造出自己别具一格的特色来

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

特色经营的集中体现

一般来说，特色经营集中体现在以下几个方面（见表 14－18）。

表 14－18 特色经营说明

特色经营的集中体现	具体内容分析
商品特色	突出绿色商品经营。随着生活水平的提高和质量的不断改善，对环境保护的呼声不断高涨。这一强烈的消费心理，突出无毒、无害、无副作用，有益于消费者身心健康，对环境有保护作用的绿色产品，会在今后较长的时间内占据市场的主导地位
	一些具有特殊功能、能满足人们特殊需要的民族产品会因民族文化的认同引起人们的青睐和偏爱
	增加高科技产品的经营，既是满足人们消费需求的需要，也是增强企业产品竞争力不可缺的突出定制产品经营
价格特色	坚持大众化的价格，坚持薄利多销的方针，才是正确战略，是赢得广大顾客的明智选择
	可考虑以变动成本为基础制定产品价格，以增强价格的灵活性和市场适应性
品牌特色	消费需求的多样性，决定了人们不仅需要国际品牌的产品，也同样需要民族品牌的产品，而且，由于文化的高度认同和消费条件的一致，会更受消费者的欢迎并保持长久的生命力
	突出民族品牌的经营，是国内企业经营战略的正确选择
	注重自有品牌的经营
环境特色	人们到商店购物不仅追求物资满足，还追求精神满足。舒适温馨、高雅美观的经营环境，是满足顾客精神需求的重要内容
	目前，人们最关心的是卫生和健康，因此，在经营环境设计和布置上应突出绿色主题，使人们来店有安全感
	在商场内必须给顾客留有足够的活动空间，包括休息场所，甚至还应包括娱乐场所，真正将休闲、购物、娱乐融为一体，满足消费者的整体需求
服务特色	针对目标市场的特点，结合自身的经营条件，创出别具一格、富有特色的服务，才能扭转被动局面，赢得更多的顾客

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（续表）

特色经营的集中体现	具体内容分析
宣传特色	内容真实，广告的生命在于真实，不真实的广告宣传无异于自毁形象，自绝于消费者
	留有余地，顾客购物后满意与否，取决于购买之前的预期价值与购后获得的实际价值的比较
	突出售货现场宣传，通过售货现场的橱窗展示、商品陈列、实际操作、模特表演等，形象、生动地将广告宣传信息传递给目标顾客

在发挥特色过程中，有时难免受到空间、人事、技能及资金等现实因素的限制，这时应先从可能的事项着手，一步一个脚印地去做好特色文章，如把重点放在自己较为熟悉的商品及较有竞争性的商品上去也是一种不可多得的特色服务。开店就必须经营特色，这样不仅可以取得良好的经营，而且也避免了同质化竞争导致的价格恶战。

本书特别声明：

本书观点及数据，仅供创业者、投资者参考，请勿据此操作。

创业有风险，入市需谨慎！

若本书引发任何争议，请相关方与本社联系，协调未果者在北京朝阳区中级人民法院调解。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

CHUANGYE
YU YINGYE

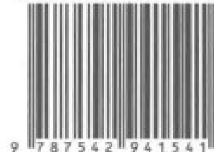
当您投资创业之时，是不是会为公司注册等开办事宜而纠结？
当您开张大吉之后，会不会因为众多的具体事务而焦头烂额？

创业涉及方方面面，如何寻找创业机会，如何筹措资金，从哪里开始起步，怎样计划、实施，不清楚这些问题，肯定无法成功。清楚了方法，你还得知道怎样注册公司，怎样准备经营场所等实际问题。即使公司成立了，还会有许多从未碰到过的问题让你的事业陷入危机，你需要知道暗礁在哪里，并做好应对的准备。

本书作为一部完备的创业和营业指南，方法讲解全面，流程介绍细致，并给出了高含金量的创业项目清单，为你成功创业提供备选方案。本书结合大量生动的案例，即使没有任何理论基础的朋友，也可以轻松弄懂创业和运营的每一步。

上架建议：经营管理




ISBN 978-7-5429-4154-1

定价：38.00元